

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'éducation

Facteurs favorisant la planification
et la mise en œuvre d'un cadre de gestion intégrée du risque
en milieu universitaire canadien

Par

Alice Raynard

Projet d'essai présenté à la Faculté d'éducation
En vue de l'obtention du grade de
Maîtrise en éducation (M. Éd.)
Département de gestion de l'éducation et de la formation

Mars 2018

© Alice Raynard, 2018

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'éducation

Facteurs favorisant la planification
et la mise en œuvre d'un cadre de gestion intégrée du risque
en milieu universitaire canadien

Alice Raynard

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

(Guy Pelletier) Directeur de recherche

(Lise Corriveau) Lectrice

Essai accepté le 18 mars 2018

SOMMAIRE

Bien que la gestion du risque ait toujours existé, la gestion intégrée du risque demeure récente. Celle-ci consiste en une approche de la gestion de l'ensemble des principaux risques et des occasions d'affaires d'une organisation dans le but d'atteindre ses objectifs. Elle s'oppose donc à la gestion traditionnelle du risque qui opère en silo. Les universités canadiennes sont appelées à gérer une multitude de risques et doivent de plus en plus mettre en œuvre un cadre de gestion intégrée du risque (CGIR). La problématique de la présente recherche consiste en ce que les gestionnaires appliquent, souvent malgré eux, des modèles de gestion prescriptifs, notamment de gestion intégrée du risque, qui ne sont pas adaptés à la réalité universitaire, laquelle est complexe et diffère significativement de celle des milieux de la finance et des assurances dont est issue la gestion intégrée du risque. La planification et la mise en œuvre d'un CGIR n'étant pas une tâche aisée, il importe de s'interroger sur les facteurs pouvant les favoriser en milieu universitaire. Plus précisément, nous avons posé comme question de recherche : « Quels sont les facteurs favorisant la planification et la mise en œuvre d'un cadre de gestion intégrée du risque en milieu universitaire canadien ? »

Les données ont été recueillies en réalisant neuf entrevues semi-dirigées – tenues de janvier à mai 2017 et organisées selon un canevas d'entrevue qualitatif – avec des individus responsables de la planification ou de la mise en œuvre d'un CGIR en milieu universitaire canadien. Il a ainsi été possible de répondre à la question de recherche au moyen de l'analyse des données et de l'interprétation des résultats.

Premièrement, les participants ont été interrogés sur la culture organisationnelle de leur université. Deux descriptions de la philosophie ou de la vision du CGIR de leur établissement ont été davantage mises de l'avant. La première consiste en ce que la vision du CGIR est stratégique pour l'organisation et la seconde en ce que la vision du CGIR de leur organisation doit faire en sorte que le CGIR soit applicable de manière raisonnable, pertinente ou efficace pour l'organisation. En ce qui a trait au soutien qu'ils recevaient ou à la motivation qu'ils constataient quant à la planification et la mise en œuvre du CGIR, les participants ont indiqué qu'ils bénéficiaient d'un soutien important, mais que ce soutien était de qualité variable, selon le niveau hiérarchique, le poste des personnes ou le comité avec lesquels les participants interagissent. Enfin, un autre facteur favorisant la planification et la mise en œuvre du CGIR est le soutien ou la motivation de la haute-direction et du conseil d'administration. Précisons que, dans le milieu universitaire, le soutien ou la motivation des personnes suivantes contribue le plus à la planification et à la mise en œuvre du CGIR : le président (ou recteur), les vice-présidents (ou vice-recteurs) et, le cas échéant, le provost (ou vice-recteur exécutif) ou le secrétaire général, en plus du conseil d'administration.

Deuxièmement, les participants se sont prononcés sur les politiques ou procédures qui ont un impact sur le CGIR, en particulier celles qui ont favorisé ou favorisent le plus la planification et la mise en œuvre du CGIR. D'après eux, un certain nombre de politiques et de procédures ont un impact sur le CGIR ; une liste non exhaustive comprendrait une politique de gestion intégrée du risque, une stratégie ou un document décrivant le CGIR, des politiques ou procédures relatives à des risques particuliers (santé et sécurité au travail, données sensibles, octroi de contrats, harcèlement, etc.), des outils de reddition de comptes, des documents relatifs à la définition et aux critères de risques, ainsi qu'une déclaration de tolérance ou d'appétit au risque. En ce qui concerne les politiques et procédures ayant effectivement favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR, les participants ont identifié les documents suivants : la politique de gestion intégrée du risque, les outils d'évaluation

ou d'analyse de la gestion intégrée du risque, la stratégie relative au CGIR, la déclaration de tolérance ou d'appétit au risque, ainsi que le mandat du comité d'audit.

Troisièmement, les participants ont été questionnés sur l'expérience de l'organisation, notamment sur le contexte dans lequel évolue l'université où travaille chaque participant et sur l'impact de ce contexte sur la planification et la mise en œuvre du CGIR, ainsi que sur l'expérience de ces universités quant aux projets générant des changements comme c'est le cas avec un CGIR. Les participants ont fait état d'un contexte universitaire morose, notamment sur le plan financier (conditions budgétaires difficiles, coupures, restrictions importantes). De plus, d'après les participants, l'expérience de l'université relativement à des projets générant le changement contribuerait à ce que l'organisation adhère au changement.

Quatrièmement, les participants ont fait état des ressources favorisant la planification et la mise en œuvre du CGIR. Ils ont majoritairement émis l'opinion que ce sont les ressources humaines spécifiquement attribuées au CGIR qui favorisent la planification et la mise en œuvre de celui-ci. D'autres ressources ont été nommées, comme le budget de l'organisation, les connaissances de la personne responsable du CGIR (incluant sa connaissance des facultés, des divers services et des assurances ou de la gestion du risque), les outils internes développés en soutien au CGIR, le réseautage, ainsi que les formations suivies. Divers éléments d'information recueillis conduisent à penser que la qualité des ressources humaines est pour ainsi dire la ressource favorisant le plus la planification et la mise en œuvre du CGIR. En effet, les participants ont mis l'accent sur les ressources humaines et ont aussi fait mention de ressources inévitablement associées à des ressources humaines (les connaissances de la personne responsable du CGIR, sa crédibilité, son réseau, les formations qu'elle a suivies ; un service consacré au CGIR ; le fait que des personnes se consacrent à temps plein au CGIR et le soutien des auditeurs internes). Les ressources humaines (au sens large et non au sens d'un département de l'organisation) constituent donc un facteur fondamental dans un CGIR.

Cinquièmement, les participants ont été invités à s'exprimer sur la structure organisationnelle, structure dans laquelle est incluse la gouvernance de l'organisation. Ils ont donné une description organisationnelle de l'université dans laquelle ils œuvrent, citant principalement le comité de vérification ou comité d'audit de leur organisation, ainsi que le conseil d'administration, le président (ou recteur), les vice-présidents (ou vice-recteurs), le comité de gestion intégrée du risque ou comité restreint dont le rôle est de discuter de la mise en œuvre du CGIR, le conseil académique (ou sénat) et le service de gestion intégrée du risque. Enfin, les principaux aspects de la structure organisationnelle qui, d'après les participants, favorisent la planification et la mise en œuvre du CGIR sont le comité de vérification ou comité d'audit, le président (recteur) et les vice-présidents (vice-recteurs).

Ces résultats ont permis de répondre à la question de recherche et les facteurs favorisant la planification et la mise en œuvre d'un CGIR en milieu universitaire canadien seraient les suivants :

1. Catégorie : vision – culture organisationnelle :

Facteurs : une vision du CGIR qui est stratégique pour l'organisation et un CGIR qui est applicable de manière raisonnable, pertinente ou efficace pour l'organisation ;

2. Catégorie : politiques et procédures de l'organisation

Facteurs : des politiques et des procédures comme une politique de gestion intégrée du risque, des outils d'évaluation ou d'analyse de la gestion intégrée du risque, une stratégie relative au CGIR, une déclaration de tolérance ou d'appétit au risque, ainsi qu'un mandat du comité d'audit relativement à la mise en œuvre d'un CGIR ;

3. Catégorie : expérience antérieure de l'organisation

Facteur : l'adhésion, par l'organisation, au changement ; ceci peut aussi se traduire par le potentiel de l'université à améliorer sa capacité à s'adapter au changement, ainsi qu'un effort de compréhension, par les gestionnaires, du contexte opérationnel de l'université ;

4. Catégorie : ressources organisationnelles

Facteur : des ressources humaines de haute qualité affectées spécifiquement au CGIR ;

5. Catégorie : structure organisationnelle, incluant la gouvernance de l'organisation

Facteur : le ton donné par le conseil d'administration, par le comité de vérification ou comité d'audit et par les membres de la haute administration, notamment le président (recteur) et les vice-présidents (vice-recteurs).

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	3
LISTE DES TABLEAUX.....	13
LISTE DES FIGURES	15
REMERCIEMENTS	16
INTRODUCTION.....	17
PREMIER CHAPITRE – CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE.....	19
1. CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE	19
2. QUESTION DE RECHERCHE	26
3. PERTINENCE DE LA RECHERCHE	27
3.1 Pertinence scientifique de la recherche	27
3.2 Pertinence sociale de la recherche.....	28
DEUXIÈME CHAPITRE – CADRE DE RÉFÉRENCE	31
1. CADRE CONCEPTUEL	31
1.1 Facteur.....	32
1.2 Planification	33
1.3 Mise en œuvre	34
1.4 Risque.....	35
1.4.1 Définition du risque.....	35
1.4.2 Catégories de risque	38
1.4.2.1 Risques purs	39
1.4.2.2 Risques spéculatifs.....	40
1.5 Gestion du risque	41

1.6	Gestion traditionnelle du risque	42
1.7	Gestion intégrée du risque.....	43
1.7.1	Gestion intégrée du risque.....	44
1.7.2	Gestion du risque d'entreprise	44
1.7.3	Définition retenue de la gestion intégrée du risque.....	46
1.8	Gestion intégrée du risque universitaire.....	47
1.9	Assurance de la qualité.....	49
2.	CADRE THÉORIQUE	51
2.1	État des connaissances relatives à la gestion intégrée du risque.....	51
2.2	Facteurs tirés des écrits portant sur la gestion intégrée du risque	53
2.2.1	Liu (2011)	53
2.2.1.1	Recherche doctorale de Liu	53
2.2.1.2	Recension des écrits de Liu	54
2.2.2	Raïs (2012).....	56
2.2.3	Lam (2003).....	59
2.2.4	Conclusion sur les facteurs tirés des écrits portant sur la gestion intégrée du risque	60
2.3	Facteurs tirés des écrits sur l'assurance de la qualité en milieu universitaire.....	64
2.3.1	Lacroix et Maheu (2012).....	64
2.3.2	Raban (2014).....	65
2.3.3	Conclusion sur les facteurs tirés des écrits sur l'assurance de la qualité en milieu universitaire.....	69
2.4	Catégorisation des facteurs tirés de la recension des écrits.....	71

TROISIÈME CHAPITRE – CADRE MÉTHODOLOGIQUE..... 80

1.	APPROCHE DE RECHERCHE	80
2.	TECHNIQUE ET OUTIL DE COLLECTE DES DONNÉES.....	81
3.	ÉCHANTILLONNAGE	83
4.	DÉROULEMENT DE LA RECHERCHE.....	86
5.	TRAITEMENT DES DONNÉES	88
	5.1 Confidentialité.....	88
	5.2 Catégorisation des données recueillies	88
6.	PRÉCISIONS ADDITIONNELLES SUR LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE	90

QUATRIÈME CHAPITRE – PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES 91

1.	DONNÉES SOCIODÉMOGRAPHIQUES	92
	1.1 Nombre d'années d'expérience de travail en milieu universitaire.....	92
	1.2 Expérience ou formation prédisposant à la gestion intégrée du risque....	93
	1.3 Description des fonctions relatives au CGIR de l'université	95
2.	DONNÉES SUR LE CGIR DE L'UNIVERSITÉ OÙ ŒUVRENT LES PARTICIPANTS	98
	2.1 Nombre d'années du CGIR.....	99
	2.2 Début du processus de planification du CGIR de chaque université	99
	2.3 Début de la mise en œuvre du CGIR de chaque université.....	100
3.	CULTURE ORGANISATIONNELLE, PLUS SPÉCIFIQUEMENT LES FACTEURS PORTANT SUR LA PHILOSOPHIE OU LA VISION DE GESTION INTÉGRÉE DU RISQUE DE L'ORGANISATION.....	102
	3.1 Description de la philosophie ou de la vision du CGIR.....	102
	3.2 Soutien reçu ou motivation constatée relativement à la planification et à la mise en œuvre du CGIR.....	106
	3.3 Soutien ou motivation ayant favorisé le plus la planification et la mise en œuvre du CGIR	109

4.	POLITIQUES ET PROCÉDURES DE L'ORGANISATION	112
4.1	Politiques et procédures ayant un impact sur le CGIR de l'organisation	112
4.2	Politiques et procédures ayant favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR	115
5.	EXPÉRIENCE DE L'ORGANISATION	118
5.1	Contexte et impact du contexte sur la planification et la mise en œuvre du CGIR	118
5.2	Expérience de l'université relativement à des projets générant le changement.....	122
6.	RESSOURCES	128
6.1	Ressources ayant favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR	128
6.2	Ressources de l'université, en lien avec la planification et la mise en œuvre du CGIR	131
7.	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE, INCLUANT LA GOUVERNANCE DE L'ORGANISATION	134
7.1	Description de la structure organisationnelle des universités	134
7.2	Aspects de la structure organisationnelle ayant favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR	139
CINQUIÈME CHAPITRE – INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS.....		146
1.	CULTURE ORGANISATIONNELLE, PLUS SPÉCIFIQUEMENT LES FACTEURS PORTANT SUR LA PHILOSOPHIE OU LA VISION DE GESTION INTÉGRÉE DU RISQUE DE L'ORGANISATION.....	147
1.1	Description de la philosophie ou de la vision du CGIR.....	147
1.2	Soutien reçu ou motivation constatée relativement à la planification et à la mise en œuvre du CGIR	150
1.3	Soutien ou motivation ayant favorisé le plus la planification et la mise en œuvre du CGIR	151
2.	POLITIQUES ET PROCÉDURES DE L'ORGANISATION	151
2.1	Politiques et procédures ayant un impact sur le CGIR de l'organisation	151
2.2	Politiques et procédures ayant favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR	152

3.	EXPÉRIENCE DE L'ORGANISATION	153
3.1	Contexte et impact du contexte sur la planification et la mise en œuvre du CGIR	153
3.2	Expérience de l'université relativement à des projets générant le changement.....	154
4.	RESSOURCES	155
4.1	Ressources ayant favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR.....	155
4.2	Ressources de l'université, en lien avec la planification et la mise en œuvre du CGIR	157
5.	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE, INCLUANT LA GOUVERNANCE DE L'ORGANISATION	157
5.1	Description de la structure organisationnelle des universités	158
5.2	Aspects de la structure organisationnelle ayant favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR.....	159
6.	RÉPONSE À LA QUESTION GÉNÉRALE.....	161
7.	RECOMMANDATIONS.....	167
7.1	Ressources humaines dédiées au CGIR	167
7.2	Développement professionnel.....	168
7.3	Structure organisationnelle.....	169
8.	LIMITES DE LA RECHERCHE	174
	CONCLUSION.....	176
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	183
	ANNEXE A LETTRE D'INFORMATION ET FORMULAIRE DE CONSENTEMENT.....	188
	ANNEXE B LETTER OF INFORMATION AND CONSENT FORM	190
	ANNEXE C CANEVAS D'ENTREVUE	193
	ANNEXE D INTERVIEW CANVAS.....	197

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 – Facteurs tirés des écrits portant sur la gestion intégrée du risque	62
Tableau 2 – Facteurs tirés des écrits portant sur l’assurance de la qualité.....	70
Tableau 3 – Catégorisation des facteurs tirés de la recension des écrits.....	74
Tableau 4 – Répartition des participants selon le service au sein duquel ils œuvrent	86
Tableau 5 – Nombre d’années d’expérience de travail en milieu universitaire	93
Tableau 6 – Expérience de travail et formation des participants	95
Tableau 7 – Description des fonctions relatives au cadre de gestion intégrée du risque de l’université	97
Tableau 8 – Nombre d’années du cadre de gestion intégrée du risque	99
Tableau 9 – Début du processus de planification du CGIR de chaque université ...	100
Tableau 11 – Description de la philosophie ou de la vision du CGIR de chaque université.....	103
Tableau 12 – Soutien reçu ou motivation constatée relativement à la planification et à la mise en œuvre du CGIR.....	107
Tableau 13 – Soutien ou motivation ayant favorisé le plus la planification et la mise en œuvre du CGIR	110
Tableau 14 – Politiques et procédures ayant un impact sur le CGIR de l’organisation	113

Tableau 15 – Politiques et procédures ayant favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR.....	116
Tableau 16 – Contexte et impact du contexte sur la planification et la mise en œuvre du CGIR.....	119
Tableau 17 – Expérience de l’université relativement à des projets générant le changement	123
Tableau 18 – Ressources ayant favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR	129
Tableau 19 – Ressources de l’université, en lien avec la planification et la mise en œuvre du CGIR.....	132
Tableau 20 – Description de la structure organisationnelle des universités	136
Tableau 21 – Aspects de la structure organisationnelle ayant favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR.....	141
Tableau 22 – Catégorisation des facteurs tirés de la recension des écrits et de la collecte de données	163
Tableau 23 – Facteurs tirés de la recension des écrits et pour lesquels il y a absence d’association avec les propos des participants.....	166

LISTE DES FIGURES

Figure 1 – Organisation des risques en catégories	39
Figure 2 – Synthèse de la structure organisationnelle des universités en lien avec le CGIR	137
Figure 3 – Synthèse de la structure organisationnelle des universités ayant le plus favorisé le CGIR.....	142
Figure 4 – Synthèse des recommandations favorisant un CGIR en milieu universitaire canadien.....	173

REMERCIEMENTS

À tous ceux qui ont contribué au succès de cette aventure en la pimementant de conseils, de rires, de détours et de patience : merci à mes amis et collègues, à ma famille et à ma mère.

Je remercie les professeurs Lise Corriveau, Guy Pelletier et Nancy Lauzon pour tous leurs judicieux conseils et leur enthousiasme.

Merci aux personnes qui ont bien voulu participer à cette étude.

Merci à Nicolas, un être d'exception.

INTRODUCTION

De tout temps, les êtres humains ont eu à gérer des risques. Leur survie et leur développement dépendent d'une prise de risque, afin de garder un avantage, de faire un gain ou encore de minimiser une perte. Selon le contexte, la gestion du risque peut être très simple (prendre l'autobus lorsque la route est verglacée), modérée (décider entre divers produits d'assurances pour une habitation), ou encore très complexe (gérer une crise de santé publique). Comme en font foi ces exemples, les manières de gérer autant de risques, de par leur quantité et leur diversité, peuvent varier passablement.

Bien que la gestion du risque ait toujours existé, la gestion intégrée du risque, en tant qu'outil développé pour diverses entreprises œuvrant dans les domaines de la finance et des assurances, demeure récente. Ainsi que nous le verrons plus tard, celle-ci consiste en une approche de la gestion de l'ensemble des principaux risques et des occasions d'affaires d'une organisation dans le but d'atteindre ses objectifs. Elle s'oppose donc à la gestion traditionnelle du risque qui opère « en silo », de manière isolée. Les universités canadiennes sont appelées à gérer une multitude de risques et doivent de plus en plus mettre en œuvre un cadre de gestion intégrée du risque (CGIR). La problématique de la présente recherche relève de ce que les gestionnaires appliquent, souvent malgré eux, des modèles de gestion prescriptifs, comme en gestion du risque, qui ne sont pas adaptés à la réalité universitaire. Or, celle-ci est complexe et diffère significativement des milieux de la finance et des assurances dont est issue la gestion intégrée du risque. Il y a donc lieu de s'interroger sur les facteurs favorisant la planification et à la mise en œuvre d'un CGIR en milieu universitaire.

Nous aborderons dans un premier temps le contexte et la problématique de notre sujet de recherche. Dans le second chapitre, nous établirons notre cadre conceptuel et camperons notre cadre théorique. Nous présenterons le cadre méthodologique dans le chapitre suivant. Le quatrième chapitre sera consacré à la présentation et à l'analyse des données. Le cinquième chapitre portera sur l'interprétation des résultats en lien avec la question de recherche, ainsi que sur les recommandations et les limites du présent travail. Pour conclure, nous résumerons les étapes de notre travail et les constats qui peuvent en être tirés et nous présenterons certaines possibilités de recherches futures.

PREMIER CHAPITRE

CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

Ce chapitre présente le contexte et la problématique en ce qui concerne la gestion du risque. En particulier, nous dresserons un bref historique de la gestion du risque et nous aborderons la distinction entre la gestion traditionnelle du risque et la gestion intégrée du risque. Nous verrons aussi comment la gestion du risque est devenue une partie intrinsèque de la gestion en milieu universitaire et quelles sont les difficultés rencontrées lorsqu'il y a transposition intégrale de la gestion intégrée du risque dans les universités.

Ces considérations nous conduiront à poser notre question générale de recherche, pour ensuite discuter de la pertinence scientifique et de la pertinence sociale de notre recherche.

1. CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

La problématique, que nous détaillerons au fil de la prochaine section, consiste en ce que les gestionnaires appliquent, souvent malgré eux, des modèles de gestion prescriptifs qui ne sont pas adaptés à la réalité universitaire. Il importe donc de se pencher sur les facteurs favorisant la planification et la mise en œuvre d'un cadre de gestion intégrée du risque (CGIR) en milieu universitaire.

L'étude de la gestion du risque a commencé après la Seconde Guerre mondiale (Dionne, 2013, p. 147). Initialement tournée vers le milieu de l'assurance,

la gestion du risque a peu à peu été utilisée par d'autres secteurs d'activités, notamment dans les banques et autres organisations sujettes aux fluctuations des marchés.

Cette diffusion de la gestion du risque moderne a été particulièrement perceptible dans les années 1970. En effet, nombre d'entreprises ont contribué à transformer la gestion du risque en recourant à l'utilisation de produits financiers dérivés. Ces produits sont des contrats dont la valeur fluctue en fonction de l'évolution des taux d'intérêt ou du prix d'un autre produit, ne requérant pas de placement initial et dont le règlement s'effectue à une date ultérieure. Leur utilisation permet de parer aux pertes dues à la hausse des coûts de divers produits et services. La gestion du risque provient d'un effort de développer des outils pour permettre aux entreprises de mieux analyser et traiter les risques. De plus, les activités de bon nombre de ces entreprises ont été graduellement resserrées, pour en arriver, dans certains pays, à un encadrement législatif, comme la loi de Sarbanes-Oxley aux États-Unis en 2002 (Dionne, 2013, p. 148). Cette loi a été introduite à la suite de scandales financiers et son objectif est de réformer la comptabilité des sociétés cotées en bourse et de protéger les investisseurs au moyen de règles comptables resserrées et d'une plus grande transparence financière.

Durant les années 1980 et 1990, une distinction est toutefois apparue entre deux types de gestion du risque, à savoir la gestion traditionnelle du risque et une gestion plus complexe du risque, notamment à l'aide de modèles ou de calculs financiers élaborés. La gestion traditionnelle ne requiert pas nécessairement de formation en gestion du risque ou de compréhension de la toponymie du risque. Pour cette raison, il s'agit probablement du mode de gestion du risque le plus répandu. La gestion traditionnelle consiste à aborder les risques individuellement ou sans nécessairement envisager leurs impacts sur d'autres aspects des activités d'une organisation. Ce sont typiquement des risques financiers, matériels et humains, comme nous le verrons dans la section portant sur la définition du risque dans notre

second chapitre. Cette gestion peut être utilisée lorsqu'une organisation doit répondre à des obligations légales, c'est-à-dire lorsque la loi l'oblige à mettre en place des mesures d'atténuation et de suivi du risque, par exemple en matière de santé et de sécurité au travail.

Quant à elle, la gestion intégrée du risque a émergé de la gestion traditionnelle du risque. Par opposition à cette dernière, la gestion intégrée du risque est souvent qualifiée d'holistique, car, selon le *Grand dictionnaire terminologique* de l'Office québécois de la langue française (2018), ce qualificatif « s'applique à toute démarche globalisante ou syncrétique où divers éléments, habituellement isolés, sont regroupés et coordonnés pour l'obtention plus efficace d'un résultat visé. » En effet, la gestion intégrée du risque nécessite que les risques soient « répertoriés, analysés, traités, suivis de manière croisée, systématique et systémique » (Elliott 2012a, p. 1.13 ; traduction libre). La notion de gestion intégrée du risque sera explorée plus en détail dans la section de notre second chapitre portant sur le cadre conceptuel. Notons toutefois que, tout comme la gestion traditionnelle du risque, cette gestion du risque découle du milieu financier et ne peut pas toujours se transposer dans n'importe quel milieu, du moins pas sans adaptation. Ainsi, un modèle de gestion du risque peut être tout à fait adapté, par exemple, à une entreprise financière ou minière, mais être beaucoup moins adapté à un organisme sans but lucratif ou à une école. En effet, certains impératifs structurels peuvent avoir un impact sur les attentes de l'organisation et sur sa tolérance au risque, telles que la nature des acteurs internes et externes à l'organisation (actionnaires et clients, par opposition à un ministère et à des étudiants), la poursuite d'objectifs spécifiques au secteur d'activités et à l'organisation elle-même (profitabilité et développement de marché ou services à la population) et les ressources disponibles (fonds privés ou fonds publics).

La mise en œuvre d'un CGIR repose sur une intention a priori rationnelle. Il peut par exemple s'agir de répondre à la demande d'auditeurs qui souhaitent voir une cohérence et une cohésion dans les pratiques d'une entreprise donnée et dans ses états

financiers. D'ailleurs, la gestion intégrée du risque présente divers avantages, comme une plus grande compétitivité, d'après Frenz (1997, dans Liu, 2011, p. 2) et de meilleures pratiques commerciales, d'après PricewaterhouseCoopers (2008, dans Liu, 2011, p. 2). De plus, notons que, dans le cas d'une université, la gestion intégrée du risque peut contribuer au développement institutionnel (Lacroix et Maheu, 2012, p. 14), ainsi qu'à

une réduction des coûts, un plus grand degré de satisfaction des partis et des bénéficiaires, une plus grande propension au succès, une réduction importante des incertitudes et des surprises, une plus grande atteinte des objectifs de l'organisation et la possibilité d'éviter des situations pouvant causer des pertes imprévues (Galarza López et Almuiñas Rivero, 2015, p. 51 ; traduction libre).

Dans le cas des universités, certains acteurs, c'est-à-dire le professorat, mais aussi les gestionnaires appelés à mettre en œuvre des processus de gestion du risque et à rendre des comptes, s'avèrent réticents à cette « culture » de gestion du risque moderne, notamment en raison de la conviction que les universités sont uniquement des lieux de réflexion et de recherche, étanches aux influences externes (Belley et al., 2013). McWilliam (2007, p. 317) explique d'ailleurs que

Few if any academics understand themselves to be 'risk managers'; most remain wedded to the 'unique, informal culture' (Ericson et Haggerty, 1997, p. 57) that characterizes academics' conventional work as teachers and researchers. This makes for tensions between how much time academics ought to give to the knowledge they need as 'expert' managers of students and systems, and to local, disciplinary-specific or 'craft-knowledge'.

En particulier, Ericson et Haggerty (1997, p. 57) énoncent que (traduction libre) « dans une société préoccupée par le risque, toutes les activités font l'objet d'une surveillance par crainte que leurs cultures spécifiques et informelles portent atteinte au cadre procédurier de la société. » Selon ce raisonnement, il est donc normal qu'il existe dans le milieu universitaire une résistance à toute forme d'intrusion extérieure qui pourrait remettre en question la culture, le mode de

fonctionnement, nonobstant le fait que cette intrusion soit légitime ou illégitime, bien fondée moralement ou non.

Il n'en reste pas moins que, dans les années 1980, la « qualité » des universités a commencé à être évaluée, en tout premier lieu celle de leurs services d'enseignement, mais aussi celle de la recherche qui y était pratiquée. Devenu un enjeu public, ce processus a donné lieu à l'émergence d'un État-évaluateur de cette « qualité ». Cette tendance provient notamment du rôle accru de la régulation par le marché, de l'émergence d'une nouvelle gestion des organisations publiques et d'une certaine perte de confiance dans le système d'éducation universitaire et ses professionnels (Amaral, 2014, p.13-14).

En ce qui a trait plus particulièrement à la gestion du risque en milieu universitaire, malgré les hésitations ou réticences évoquées plus haut, Strathern (1997, dans McWilliam, 2007, p. 317) avance que :

academics [are required] to be 'plugged into' the burgeoning systems of accountability that are now being used to 'diagnose, classify, and treat' students, staff and stakeholders alike. [...] The 'audit explosion' that has been occurring for some time now in higher education management is evidence of this imperative at work in all levels of the university as a risk-conscious organisation.

Il est compréhensible que plusieurs acteurs des universités, notamment ceux cités plus avant, ne considèrent pas celles-ci comme des entreprises puisque leurs motivations, reflétées en théorie dans leur plan stratégique, n'ont pas de caractère commercial ou lucratif. Les universités peuvent ainsi offrir une certaine résistance au changement malgré une tendance vers la commercialisation de leurs activités dans le but de recueillir de nouvelles sources de revenus en raison des compressions budgétaires. Elles ne se réclament pas de la notion d'exploitation d'entreprise, par exemple au sens très large du Code civil du Québec (art. 1525) :

Constitue l'exploitation d'une entreprise l'exercice, par une ou plusieurs personnes, d'une activité économique organisée, qu'elle soit ou non à

caractère commercial, consistant dans la production ou la réalisation de biens, leur administration ou leur aliénation, ou dans la prestation de services.

Sans dépeindre l'université comme un milieu unique, nous pourrions toutefois défendre l'idée qu'elle n'est pas une entreprise typique. Ainsi, une organisation privée, comme une compagnie d'assurance ou une banque, avec ou sans actionnaires, est dotée d'une hiérarchie « classique » linéaire (*top to bottom*) et centralisée, d'une structure claire de reddition de comptes et d'évaluation de performance. Or, une université a, à notre avis, des champs d'activités autrement plus variés et se compare plutôt à une municipalité ou à un gouvernement local. En tout premier lieu, y sont offerts des services d'enseignement qui, a priori, se distinguent des services des banques ou des compagnies d'assurance, par exemple. L'université peut offrir également des services d'alimentation, de soins de santé, d'hébergement, voire de jardins d'enfants ; elle doit prendre en charge l'entretien de bâtiments, gérer des coopératives, faire du développement durable, du marketing, des expériences cliniques et en laboratoire, des voyages, etc.

Afin de répondre à ces diverses réalités, la structure organisationnelle d'une université peut tendre vers une plus grande décentralisation, moins propice à une reddition de comptes nécessaire à la gestion du risque suivant les modèles traditionnels. Ainsi, la hiérarchie interne d'une université est souvent moins verticale que celle des autres entreprises évoquées plus haut. Ces aspects peuvent contribuer à ce qu'une université soit dotée d'un cadre de gestion du risque mal adapté et incomplet, car il ne reflète pas la réalité de l'ensemble de ses activités très diversifiées. Ce constat peut s'aggraver quand une organisation hésite devant l'imposant investissement de temps, d'argent, de ressources humaines que représentent la planification et la mise en œuvre d'un cadre adéquat. On pourra voir à ce moment une résistance au changement, voire un échec du nouveau cadre.

De plus, les gestionnaires sont appelés à gérer des risques aux impacts et à la fréquence variés (clientèle agressive, entrepreneurs défaillants, réputation attaquée, etc.), dans un contexte local, national et, de plus en plus, international. La non-adhésion des acteurs (dans le cas d'une université, ce sont les gestionnaires, le personnel de soutien et professionnel et le corps professoral) peut ainsi entraver une saine gestion du risque, par exemple en retardant l'identification de risques ou en favorisant leur réapparition ailleurs dans l'entreprise, voire au même endroit. De surcroît, le fait de ne pas adopter une vision holistique des risques conduirait les employés à ignorer des risques importants, mais hors de leurs fonctions immédiates (Fraser et Simkins, 2010, dans Liu, 2011, p. 3).

Bon nombre d'écrits existent à propos de la gestion intégrée du risque et de ses aspects techniques dans toutes sortes de secteurs d'activités, par exemple les livres d'Elliott (2012a) et de Lam (2003) et le guide du Conseil du Trésor du Canada (2016). Pour cette raison, ce n'est pas tant l'aspect procédurier de la planification et de la mise en œuvre d'un CGIR qui nous intéresse. Ce qui retient plutôt notre attention est la possibilité de tendre vers une gestion du risque plus holistique qui serait axée non seulement sur des contrôles, des systèmes et des rapports, mais aussi sur le côté qualitatif, moins tangible, de cette gestion. Lam (2003, p. 293) évoque à ce sujet la culture d'entreprise, les personnes, leurs habiletés et les incitatifs à la gestion intégrée du risque ; ce sont autant de facteurs peu étudiés. De plus, d'après notre recherche d'écrits, il ne semble pas y avoir d'études sur la manière dont les gestionnaires qui font face aux réalités évoquées plus haut en milieu universitaire, notamment celui canadien, envisagent la gestion intégrée du risque par rapport aux approches et aux modèles prescriptifs, potentiellement idéalistes, relatifs à la gestion intégrée du risque. Nous reviendrons sur ce vide lorsque nous aborderons la pertinence scientifique et le cadre théorique de notre essai. Il nous apparaît ainsi que les guides et livres sur la gestion intégrée du risque donnent essentiellement des « recettes » sans traiter suffisamment de ce côté qualitatif, voire carrément politique, d'un CGIR et qu'ils insistent insuffisamment sur les facteurs qui pourraient favoriser

la gestion intégrée du risque en milieu universitaire canadien. Autrement dit, il y a lieu de s'interroger sur ces derniers.

2. QUESTION DE RECHERCHE

Considérant que les universités, particulièrement les universités canadiennes, seront de plus en plus appelées à devoir se doter d'un CGIR, les constats posés précédemment nous amènent à nous pencher sur les facteurs favorisant deux étapes clés du processus par lequel une université peut se doter d'un CGIR : sa planification et sa mise en œuvre.

Par planification, nous entendons l'étape préalable à la mise en œuvre, lors de laquelle est élaboré un ensemble d'objectifs, de principes, de méthodes et de services permettant dans l'entreprise d'établir des programmes d'activités d'ensemble et de préparer l'exécution de ces programmes. La mise en œuvre survient généralement après la planification, mais ces deux étapes peuvent parfois se superposer quelque peu et sont souvent itératives. Lors de cette seconde étape, les moyens retenus pour répondre aux objectifs établis lors de la planification prennent forme et sont implantés. Nous reviendrons sur ces notions dans notre second chapitre.

Puisque notre problématique porte sur les facteurs favorisant la gestion intégrée du risque en milieu universitaire canadien, la question générale de recherche est donc la suivante : « Quels sont les facteurs favorisant la planification et la mise en œuvre d'un cadre de gestion intégrée du risque en milieu universitaire canadien ? »

3. PERTINENCE DE LA RECHERCHE

3.1 Pertinence scientifique de la recherche

La gestion du risque traditionnelle, et par la suite la gestion intégrée du risque, provient du milieu privé de la finance anglo-saxonne (États-Unis, Angleterre, Australie) et n'est pas issue du milieu des organisations publiques ou parapubliques (Dionne, 2012). Il y a donc lieu de développer des connaissances pour comprendre la planification et la mise en œuvre de la gestion du risque dans ces dernières, notamment les facteurs en lien avec la culture organisationnelle, les politiques et les procédures, l'expérience de l'organisation, les ressources organisationnelles et la structure organisationnelle.

De plus, il existe peu de recherches sur la gestion intégrée du risque en milieu universitaire, notamment du côté des écrits francophones. Comme nous le verrons dans l'examen du cadre théorique, nous n'avons recensé qu'une seule thèse rédigée en français et portant sur le contexte français consacrée à la gestion intégrée du risque et qui traite spécifiquement des entreprises non financières, celle de Raïs (2012). Les autres écrits que nous avons recensés, notamment Liu (2011) et Lam (2003), sont en langue anglaise, portent sur le contexte nord-américain et traitent de la gestion intégrée du risque appliquée aux entreprises commerciales.

Enfin, d'après Berry, Coad, Otley et Stringer (2009), Fraser, Schoening-Thiessen et Simkins (2008) et Nocco et Stulz (2006, dans Liu, 2011, p. 75), il importe de combler le manque de recherche en gestion intégrée du risque, en particulier en raison de cadres normatifs qui visent à encadrer les activités des banques et des assurances. Nous pensons ainsi aux normes bancaires internationales de Bâle II et III, de la réforme réglementaire européenne du monde de l'assurance Solvabilité II et de la loi Sarbanes-Oxley imposant de nouvelles règles sur la comptabilité et la transparence financière aux États-Unis. Même s'ils ne sont pas applicables aux

universités, ces cadres contribuent à influencer sur la gestion intégrée du risque à l'échelle internationale et, indirectement, sur les universités. En effet, selon Elliott (2012a, p. 2.3), il importe de comprendre ces divers cadres acceptés par la communauté internationale afin d'obtenir des conseils sur les normes appropriées pour une organisation.

Notre projet de recherche vise à contribuer à combler ce manque de recherche en gestion intégrée du risque. Plus précisément, il devrait apporter des connaissances sur les facteurs favorisant la planification et la mise en œuvre d'un CGIR en milieu universitaire canadien.

3.2 Pertinence sociale de la recherche

Le sujet de notre recherche présente un intérêt pour tout gestionnaire en milieu universitaire, tout particulièrement 1) pour ceux qui sont appelés à travailler à la planification et à la mise en œuvre d'un CGIR, de même que 2) pour les membres de comités d'audit ou de gestion des risques et ceux de conseils d'administration d'une université.

De façon plus précise, il sera utile aux gestionnaires qui sont les porteurs du dossier de la gestion du risque intégrée de leur organisation. Nous pensons ici aux personnes chargées de la planification et de la mise en œuvre du CGIR, ainsi qu'à celles responsables dans leur propre unité de mettre en œuvre le CGIR (par exemple en participant aux exercices d'évaluation des risques), ainsi qu'aux membres de la haute administration et aux employés qui relèvent de ces gestionnaires.

En effet, la recension des facteurs favorisant la planification et la mise en œuvre d'un CGIR, de même que nos recommandations finales, pourraient leur permettre de concentrer leurs efforts de planification et de mise en œuvre en fonction des facteurs les plus pertinents, notamment selon leur contexte organisationnel. En

d'autres mots, notre travail pourrait les aider à faire une gestion de portfolio de risques, ce qui est un des aspects propres à la gestion intégrée du risque, ainsi que nous le verrons dans le deuxième chapitre de notre essai.

Un second groupe qui pourrait profiter du fruit de notre recherche est celui formé par les membres de comités d'audit ou de gestion des risques et les membres de conseils d'administration d'une université. Ces personnes, individuellement et collectivement, veillent à la protection des intérêts de l'organisation, ce qui inclut de veiller à ce que celle-ci ne prenne pas de risque inutile et à ce qu'elle ne soit pas victime de risques qui auraient dû être atténués ou optimisés. Ces comités ont un devoir d'indépendance face à l'administration.

Pour tous ces groupes, notre travail aura une pertinence en offrant une analyse et une évaluation des facteurs favorisant la planification et la mise en œuvre d'un CGIR en milieu universitaire. Plus précisément, une plus grande clarté à propos de ces facteurs pourrait contribuer à une meilleure communication du CGIR et, de fait, à la planification, à la mise en œuvre, et, incidemment, au succès du CGIR (Lam, 2003, p. 60). De plus, une gestion plus holistique des risques (une gestion dite « en portfolio ») pourrait susciter une meilleure adhésion au CGIR par ces groupes (Liu, 2011).

Les membres de comités d'audit ou de gestion du risque, qui sont souvent des personnes dotées d'une expérience en finance et en gestion du risque, peuvent avoir intérêt à être informés de notre recherche. Celle-ci pourrait leur permettre de mieux comprendre les facteurs dont les gestionnaires doivent tenir compte pour planifier et mettre en œuvre un CGIR en milieu universitaire. Ces membres pourraient ainsi mieux saisir la qualité du CGIR de l'organisation en question. Enfin, un intérêt majeur pour les membres de comités d'audit ou de gestion du risque et pour ceux de conseils d'administration réside en ce que, s'ils sont mieux outillés, ils sont mieux à même de respecter leurs obligations légales. Le constat s'applique aussi aux gestionnaires. En effet, dans nombre de juridictions, les gestionnaires peuvent être

poursuivis s'ils sont négligents dans l'exécution de leurs fonctions¹, selon leur faute et le droit applicable dans la juridiction où ils se trouvent. On pourrait ainsi penser à un gestionnaire qui a omis de respecter le programme de gestion intégrée du risque de son organisation et qui a ainsi causé des dommages à autrui².

¹ Le Code civil du Québec (articles 312 et 322) édicte que « l'administrateur est considéré comme mandataire de la personne morale. Il doit, dans l'exercice de ses fonctions, respecter les obligations que la loi, l'acte constitutif et les règlements lui imposent et agir dans les limites des pouvoirs qui lui sont conférés » et qu'il « doit agir avec prudence et diligence [et] aussi agir avec honnêteté et loyauté dans l'intérêt de la personne morale. »

En Ontario, l'article 80 de la *Loi sur les personnes morales* (L.R.O. 1990, c. C.38) prévoit que :

« Tout administrateur ou dirigeant d'une compagnie, ainsi que ses héritiers, ses exécuteurs testamentaires ou administrateurs successoraux, et sa succession, respectivement, peuvent, avec le consentement de la compagnie donné à une assemblée des actionnaires, être indemnisés, par prélèvement sur les fonds de la compagnie, et dégagés de toute responsabilité à l'égard des frais suivants :

- a) les dépens, frais et débours quelconques que cet administrateur ou ce dirigeant subit ou engage relativement à toute action, poursuite ou instance engagée contre lui, à l'égard de tout acte, de toute affaire ou de toute chose qu'il a fait, conclu ou permis dans l'exécution de ses fonctions ou relativement à celles-ci ;
- b) les autres dépens, frais et débours qu'il subit ou engage relativement aux affaires de la compagnie, sauf ceux qui découlent d'une négligence ou d'une faute délibérée de sa part. »

² Code civil du Québec, article 1463 : « Le commettant est tenu de réparer le préjudice causé par la faute de ses préposés dans l'exécution de leurs fonctions ; il conserve, néanmoins, ses recours contre eux. »

DEUXIÈME CHAPITRE

CADRE DE RÉFÉRENCE

Dans ce deuxième chapitre, nous présenterons le cadre conceptuel détaillant les définitions pertinentes à la compréhension de notre question de recherche. Nous élaborerons également le cadre théorique sur lequel repose notre réflexion, à partir d'écrits sur la gestion du risque intégrée et l'assurance de la qualité.

1. CADRE CONCEPTUEL

Afin de pouvoir répondre à notre question de recherche, à savoir quels sont les facteurs favorisant la planification et la mise en œuvre d'un cadre de gestion intégrée du risque (CGIR) dans une université, nous procéderons dans les prochaines sections à la définition des différents concepts relatifs à notre question de recherche.

De façon plus précise, nous allons d'abord clarifier et approfondir les définitions des termes « facteur », « planification » et « mise en œuvre » que nous avons proposés dans le premier chapitre. Puis, nous expliciterons chacun des concepts propres à la gestion intégrée du risque universitaire, à savoir les termes « risque », « gestion du risque », « gestion traditionnelle du risque », « gestion du risque d'entreprise », « gestion intégrée du risque » et « gestion intégrée du risque universitaire ». Enfin, nous aborderons le concept d'« assurance de la qualité », la recension des écrits suggérant un lien entre ce domaine et la gestion du risque.

1.1 Facteur

La première notion à définir est celle de « facteur ». Notre choix s'est posé sur ce terme plutôt que « condition » ou encore « pratique » pour les raisons qui suivent.

Selon le *Dictionnaire de l'Académie française* (2017), une condition peut être l'« ensemble des caractères et qualités qui définissent un état » ou encore « ce qui exerce une influence déterminante sur une chose, une action, un événement ». La première définition présuppose des éléments quasi incontournables et nécessaires à quelque chose, tandis que la seconde définition ressemble à celle de « facteur ». Nous préférons donc ne pas utiliser le terme de « condition », la première définition étant incompatible avec notre propos, la seconde n'apportant rien de plus que le terme « facteur ».

Toujours selon le *Dictionnaire de l'Académie française* (2017), une « pratique » « a trait à l'application d'une science, d'un art, d'une doctrine », « ne se limite pas à la connaissance théorique, mais est orienté[e] vers l'action », « est d'emploi aisé ; [est] utile, ingénieu[se]. » Bien que la gestion intégrée du risque puisse s'apparenter à une science, un art ou peut-être une doctrine, il ne nous apparaît pas évident que ce que nous cherchons à établir, ce qui peut favoriser la gestion intégrée du risque en milieu universitaire, soit nécessairement d'emploi aisé, utile ou ingénieux.

Enfin, selon le même dictionnaire, un « facteur » est « ce qui joue un rôle dans l'apparition d'un phénomène, le déroulement d'un processus ». Cette définition nous semble la plus appropriée puisque notre recherche a une visée exploratoire, c'est-à-dire que nous cherchons à circonscrire un objet de recherche (les facteurs favorisant la planification et la mise en œuvre d'un CGIR dans le milieu universitaire) et à définir de nouvelles pistes de recherche (Trudel, Simard et Vornax, 2007), ainsi que nous le verrons en fin d'essai.

1.2 Planification

La seconde notion est celle faisant référence à l'amorce concrète d'un CGIR, soit la « planification ». Selon Théoret (2004, p. 64), la « planification consiste à réaliser un plan dans lequel on spécifie la manière dont doit être réalisé le projet. »

Pour suppléer à cette définition succincte, tournons-nous vers d'autres sources. D'après le *Termium Plus* (2018), la banque de données terminologiques et linguistiques du gouvernement du Canada, la planification peut avoir plusieurs définitions, dont celle d'être la « première phase de la vérification au cours de laquelle on détermine l'étendue, les objectifs, les critères, les méthodes et le calendrier de la vérification, ainsi que les ressources nécessaires. » Une autre définition de la planification est proposée par le *Grand dictionnaire terminologique* de l'Office québécois de la langue française (2018) : « ensemble des principes, des méthodes et des services qui, dans l'entreprise, doivent permettre d'établir des programmes d'activité d'ensemble et de préparer l'exécution de ces programmes. »

De ces définitions, il faut donc comprendre que la « planification » peut être constituée de plusieurs aspects et qu'elle est antérieure à la mise en œuvre du programme de gestion du risque intégrée.

Aucune de ces définitions n'est parfaitement satisfaisante, ce qui nous force à effectuer quelques ajustements. La définition du *Grand dictionnaire terminologique* (2018) a plusieurs avantages, dont celui d'évoquer les principes, les méthodes et services nécessaires à la mise en œuvre du programme de gestion intégrée du risque dans une entreprise. Il manque toutefois à cette définition les motivations ou les aspirations ayant mené à l'amorce du projet de planification et de mise en œuvre d'un CGIR. Conséquemment, nous y introduirons la notion d'objectifs, que l'on retrouve dans la définition du *Termium Plus* et qui est fréquemment utilisée dans des plans

d'envergure comme une politique sur la gestion intégrée du risque. Nous ne retenons pas les termes critères, ressources nécessaires et calendrier de la vérification qui font selon nous partie des méthodes. Enfin, nous remplaçons le terme d'entreprise par celui d'organisation, afin d'inclure d'autres entités comme les universités.

Nous proposons donc de définir ainsi la notion de « planification » :

Étape préalable à la mise en œuvre, lors de laquelle un ensemble d'objectifs, de principes, de méthodes et de services permettent, dans une organisation, d'établir des programmes d'activité d'ensemble et de préparer l'exécution de ces programmes.

1.3 Mise en œuvre

La troisième notion que nous définirons est la seconde des grandes étapes d'un programme de gestion du risque intégrée en milieu universitaire : celle de « mise en œuvre ». Bien que cette expression fasse partie du langage courant, la définition de cette notion peut être complexe. Ainsi, la « mise en œuvre » consiste en

l'analyse des activités, l'analyse des coûts des activités, et l'ABC "au sens strict" [Activity-Based Costing]. Ces trois niveaux sont considérés comme trois étapes complémentaires pour la mise en œuvre de [l'activité principale]. (Ben Ismail, Alcouffe et Chelli, 2015, p. 15)

Ainsi, la « mise en œuvre » consiste en trois étapes qui peuvent être préalables ou concomitantes à l'activité principale.

Pour sa part, le *Grand dictionnaire terminologique* (2018) définit la « mise en œuvre » comme la « concrétisation des moyens d'intervention retenus pour répondre aux intentions ». Cette définition a le mérite d'évoquer, de façon concise, les deux phases d'un projet, l'avant et l'après, soit la réflexion et les moyens de réalisation ou de concrétisation du projet.

Afin de faire plus adéquatement le lien entre la phase de planification et celle de la « mise en œuvre », nous définirons donc ainsi cette dernière :

Étape généralement postérieure à la planification, lors de laquelle se concrétisent les moyens d'intervention retenus pour répondre aux objectifs, principes, méthodes et services déterminés lors de l'étape de la planification.

1.4 Risque

1.4.1 *Définition du risque*

Notre sujet de recherche étant axé autour du concept de « risque », il s'ensuit que la définition de ce dernier est à la base de plusieurs autres concepts que nous devons examiner (voir sous-sections 1.5 à 1.8). Toutefois, définir ce terme peut s'avérer complexe, car les définitions abondent. D'aucuns ont même tenté de les dénombrer et, selon Hesloot et Jong, il en existerait pratiquement 20 (2006, p. 143)³. Toutefois, en assurance de la qualité, Raban (2014, p. 94-96) mentionne que le mot « risque » est surutilisé dans le jargon de l'assurance de la qualité, sans qu'il y ait de définition consensuelle. On parle plutôt de « forces et de faiblesses des organisations et de la capacité des organisations à exploiter des occasions ou de contrer les menaces qui surgissent lors de la réalisation d'un événement »⁴, en d'autres termes, de la concrétisation d'un risque.

Si le concept de « risque » est utilisé avec différentes définitions ou même sans aucune définition, en tenant pour acquis que tout lecteur sait ce que c'est, cela peut, de toute évidence, causer d'inquiétantes zones d'ombre et de contradictions. En particulier, si lors de la planification d'un CGIR, la notion même de risque est mal

³ Les auteurs n'énumèrent cependant pas ces définitions.

⁴ Il s'agit de notre traduction de : « Institution's capacity to exploit opportunities or to counter the threats that may arise when an event occurs » (Raban 2014, p. 96-97).

définie, il est possible que surgissent des problèmes lors de la mise en œuvre. En effet, les gestionnaires qui seront chargés de celle-ci pourraient mal cerner ou mal évaluer certains risques, voire ne pas les cerner ou ne pas les évaluer. Cela pourrait être d'autant plus grave qu'il pourrait s'agir de risques critiques pour l'organisation ou de risques amplifiés par le fait que les gestionnaires ne s'entendent pas sur leur portée.

Sans prétendre pouvoir recenser de manière exhaustive les définitions relatives au risque, nous pouvons cependant en examiner quelques-unes qui semblent plus proches de notre propos. Ainsi, selon Hesloot et Jong (2006, p. 143 ; traduction libre), un risque implique

une insécurité ou une incertitude, ainsi qu'un aspect indésirable. [Un risque est] une possibilité, dotée d'un certain degré de probabilité, de dommage à la santé humaine, à l'environnement ou à la propriété, le tout combiné avec la nature et l'étendue du dommage.

Bien qu'elle contienne certains aspects propres à ce que peut constituer un risque, cette définition nous apparaît restreinte quant au type de dommage que peut générer un risque en ce qu'elle exclut, pour ne nommer que cet exemple, un dommage fréquent, celui de l'atteinte à la réputation de l'entreprise ou de l'organisation. Or, ce type de dommage ou de risque est souvent scruté dans le cadre d'un programme de gestion intégrée du risque.

Une définition qui englobe plus de risques et aborde ceux-ci de manière plus systémique est celle du Conseil du Trésor du Canada (2016). Selon ce dernier, le risque est « l'effet de l'incertitude sur les objectifs » ; il s'agit donc d'une « définition neutre du risque [qui reconnaît] que les risques impliquent des menaces [mais aussi] des occasions. »

Une troisième définition du risque que nous souhaitons examiner provient de l'ouvrage d'Elliott. Celui-ci propose que le risque soit une « incertitude quant aux

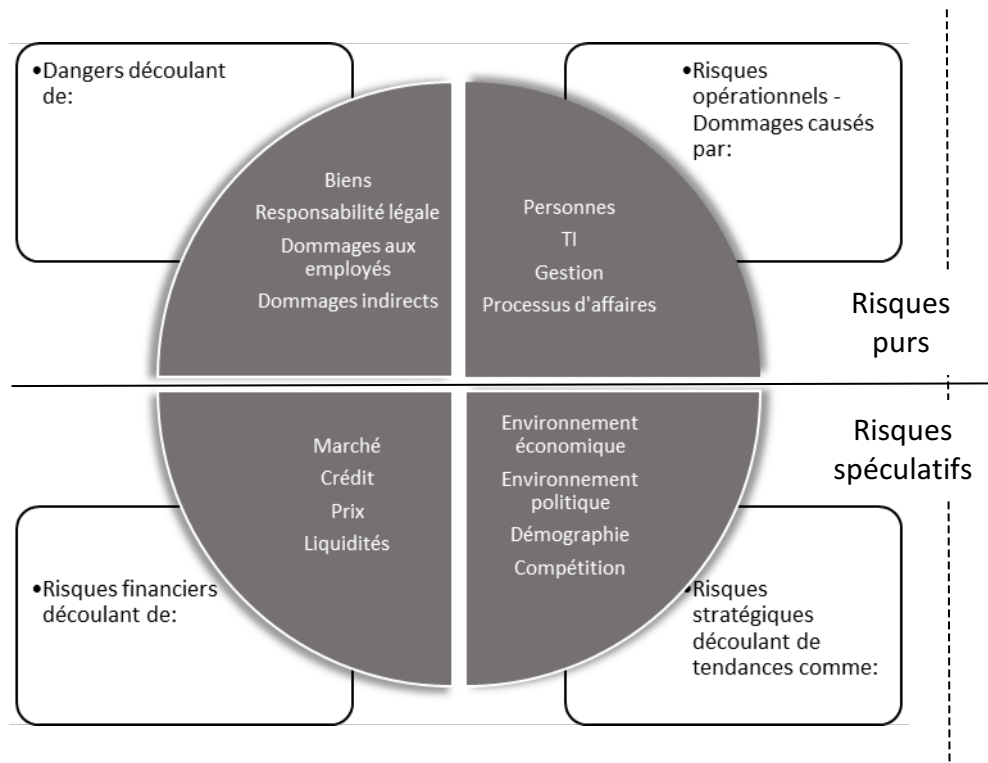
résultats, lesquels peuvent être négatifs ou positifs.» (Elliott, 2012a, p. 1.4 ; traduction libre) Cette définition est similaire à la précédente, mais ne reprend pas spécifiquement la notion d'effet du risque. Autrement dit, dans cette définition, le risque demeure hypothétique tant qu'il ne se matérialise pas.

Les éléments communs de ces définitions sont l'incertitude que représente un risque et le fait que cette incertitude peut engendrer ou non des conséquences. Toutefois, il y a divergence quant à la nature, parfois positive, mais la plupart du temps négative, du risque et quant à la variété des conséquences possibles : dommages matériels (perte d'un bien meuble (argent) ou immeuble (propriété foncière), dommages humains (stress, décès) ou dommages intangibles (atteinte à la réputation ou à la vie privée). Aux fins de cette recherche, nous retenons la définition offerte par Elliott (2012a, p. 1.4) qui, grâce au terme « résultats », a une portée plus large que la définition de Hesloot et Jong en ce qu'elle ne se limite pas à la nature des risques envisagés et aux « objectifs » mentionnés par le Conseil du Trésor du Canada. Ceci est important parce que les résultats peuvent être parfois conformes, parfois différents des objectifs initiaux. De plus, cette définition englobe les opportunités (les risques positifs) découlant d'une situation incertaine et évite la confusion fréquente entre risque hypothétique et risque concrétisé.

1.4.2 Catégories de risque

Afin d'illustrer la notion de risque que nous venons de décrire, précisons que les risques peuvent être divisés en catégories. Dans cette sous-section, nous décrirons deux catégories de risques : 1) les risques dits purs qui comprennent les dangers et les risques opérationnels, et 2) les risques spéculatifs qui comprennent les risques financiers et stratégiques.

Plus particulièrement, la figure 1 ci-après organise les principaux risques en deux grandes catégories, chacune divisée en deux sous-catégories : 1) les risques dits purs qui comprennent les dangers et les risques opérationnels, et 2) les risques spéculatifs qui comprennent les risques financiers et stratégiques (Elliott, 2012a, p. 1.4). D'après Raïs (2012, p. 8), les risques purs, aussi appelés opérationnels, résultent essentiellement d'événements hors du contrôle de l'entreprise, tandis que les risques spéculatifs sont pris de manière volontaire.



Source : Elliott, M. W. (éd.). (2012a). *Principles and practices*. Malvern, PA : The Institutes (traduction libre).

Figure 1 – Organisation des risques en catégories

1.4.2.1 Risques purs

Les risques purs se divisent en dangers et en risques opérationnels. Comme on peut le constater dans la figure 1, la sous-catégorie des dangers (*hazard risks*) regroupe les risques découlant par exemple des biens meubles ou immeubles (par exemple, la vétusté d'un immeuble), de responsabilité légale (une poursuite en diffamation), des dommages aux employés (des employés atteints d'amiantose) et les dommages indirects découlant de la concrétisation d'autres risques (des pertes de revenus d'une entreprise à la suite de la faillite d'un client majeur).

La sous-catégorie des risques opérationnels, quant à elle, se compose de risques relatifs aux personnes, aux processus, aux systèmes et aux contrôles. S'y retrouvent les risques pouvant être causés par des personnes (des employés malhonnêtes), ceux relatifs aux technologies de l'information (un pare-feu perméable aux cyberattaques), aux responsabilités de gestion (une absence de plan de relève des employés) et aux processus d'affaires (une procédure d'autorisation de dépenses obsolète).

1.4.2.2 Risques spéculatifs

Les risques spéculatifs se divisent en risques financiers et en risques stratégiques. Les premiers constituent les impacts du marché sur les actifs et les passifs d'une organisation, affectant ainsi sa santé financière, en particulier les risques relatifs au marché (baisse de la cotation des actions détenues par une organisation), ceux relatifs au crédit (une cote de crédit revue à la baisse par une institution de prêt), ceux reliés aux prix (impact d'une nouvelle taxe sur les ventes) et ceux reliés aux liquidités (un placement financier qui ne peut être revendu assez rapidement).

Les risques stratégiques quant à eux sont des risques qui surviennent dans le cadre de changements économiques ou démographiques et qui sont extérieurs à l'organisation. L'environnement économique (la révision de subventions gouvernementales), l'environnement politique (un gouvernement majoritaire ou minoritaire), la démographie ou encore la compétition composent cette catégorie de risques.

Il est intéressant de constater qu'un risque peut avoir un important effet de domino. Une population vieillissante (risque démographique) peut entraîner une baisse des inscriptions à l'université, d'où une baisse des subventions gouvernementales et des revenus de l'université en question (risque financier), mais aussi un marché de l'emploi moins varié requérant moins d'employés. Incidemment,

certains risques causés par des personnes peuvent entrer en jeu. En effet, ces employés plus rares sont eux-mêmes plus sélectifs et moins fidèles à leur employeur et requièrent des salaires plus élevés et des conditions d'emploi plus intéressantes, lesquelles sont onéreuses pour l'employeur, par exemple une université. Ce contexte de population vieillissante peut donc affecter une université en touchant à plusieurs catégories de risque.

En matière de gestion du risque en milieu universitaire, nous constatons que, en plus des risques académiques (par exemple une baisse de la qualité des programmes académiques, du taux de diplomation, de la recherche de haut niveau, etc.), de multiples autres risques peuvent affecter l'université. En effet, il faut aussi tenir compte des risques liés à la propriété, au personnel, aux processus d'affaires, au crédit, aux liquidités, à l'environnement économique, politique, démographique, etc. Sans anticiper sur la définition de la gestion intégrée du risque, nous pouvons néanmoins remarquer que toutes les catégories de risque peuvent s'appliquer aux activités universitaires. De ce fait, une gestion intégrée du risque peut s'avérer une approche pour gérer les risques de manière plus globale qu'individuelle et potentiellement plus efficace et plus appropriée.

1.5 Gestion du risque

La notion de risque étant campée, il nous faut maintenant définir celle de « gestion du risque », annoncée dans notre question de recherche.

Une première définition serait la suivante : « Processus de planification et de mise en œuvre des décisions qui permettent à une organisation d'optimiser son niveau de risque » (Elliott 2012a, p. 1.5 ; traduction libre). L'optimisation du risque permet de minimiser les conséquences négatives du risque, aussi appelées « risques

résiduels », et de saisir les conséquences positives ou opportunités dégagées à la suite de la concrétisation du risque.

Pour sa part, le Conseil du Trésor du Canada (2016) énonce que

la gestion du risque est une démarche systématique visant à établir la meilleure façon de procéder dans des circonstances incertaines par la détermination, l'évaluation, la compréhension, le règlement et la communication des questions liées aux risques.

Ces deux définitions énoncent le fait que la gestion du risque est une démarche, un processus. La première explicite que son objectif est l'optimisation du risque, tandis que la seconde l'énonce un peu moins clairement, « la meilleure façon » étant un concept quelque peu élastique. La seconde réfère cependant à l'incertitude du risque, mais cette qualité est déjà incluse dans la définition du risque que nous avons retenue. Cette définition a cependant le mérite d'annoncer le cycle de vie de la gestion d'un risque en ce qu'elle mentionne le côté systématique de la gestion du risque. Afin de profiter des atouts de ces deux définitions, nous proposons de définir la « gestion du risque » comme un « processus systématique de planification et de mise en œuvre des décisions qui permet à une organisation d'optimiser son niveau de risque. »

1.6 Gestion traditionnelle du risque

Lors de la présentation du contexte et de la problématique de notre recherche, nous avons référé à la gestion traditionnelle du risque et à la gestion intégrée du risque. De façon sommaire, comme nous le verrons plus loin, la première consiste essentiellement en une gestion en silo tandis que la seconde est holistique en ce que, comme l'explique le Grand dictionnaire terminologique, elle est une « démarche globalisante ou synchrétique où divers éléments, habituellement isolés, sont regroupés et coordonnés pour l'obtention plus efficace d'un résultat visé ». Il importe toutefois de préciser davantage ces deux façons de gérer le risque.

D'après Liebenberg et Hoyt (2003, p. 39), l'approche traditionnelle de gestion du risque est caractérisée par la gestion séparée des catégories de risques. Selon cette approche, les risques purs, opérationnels, de marché, de crédit et de liquidité sont traités en silos au lieu de constituer une partie du risque global de l'organisation. Cette définition met en évidence la gestion en silo caractérisant la gestion traditionnelle du risque et le fait qu'elle vise les risques essentiellement financiers.

Puisque notre question de recherche porte sur la gestion intégrée du risque en milieu universitaire, milieu comprenant selon nous bien plus que des risques financiers, cette définition nous apparaît insuffisante.

Une définition différente nous est fournie par Elliott (2012b, p. 5.21 ; traduction libre) : « approche de gestion du risque envisageant les risques comme n'étant que négatifs pour l'organisation et où l'objectif de la gestion du risque est seulement de minimiser les effets du risque. » Dans cette définition, nous ne retrouvons pas explicitement l'idée d'une gestion en silo. Cependant, on y précise que le seul objectif de la gestion traditionnelle du risque est de réduire les conséquences négatives des risques. Comme cette définition ne s'attarde pas seulement aux risques financiers, nous la préférons à la première, en y ajoutant toutefois la notion de gestion en silo :

approche de gestion du risque envisageant les risques comme séparés les uns des autres et comme n'étant que négatifs pour l'organisation et où l'objectif de la gestion du risque est seulement de minimiser les effets du risque.

1.7 Gestion intégrée du risque

Avant de définir le concept de « gestion intégrée du risque », soulignons la parenté évidente entre celui-ci et la « gestion du risque d'entreprise » ou, en anglais, « enterprise risk management ». D'ailleurs, il arrive que les termes de « gestion

intégrée du risque » et de « gestion du risque d'entreprise » soient utilisés de manière interchangeable. Nous tenterons néanmoins ici de tracer une démarcation entre eux.

1.7.1 Gestion intégrée du risque

Dans son *Guide de gestion intégrée du risque*, qui s'applique aux ministères et organismes fédéraux, le Conseil du Trésor du Canada (2016) écrit que

la gestion intégrée du risque favorise une démarche systématique, continue et proactive visant à comprendre, à gérer et à communiquer les risques du point de vue de l'ensemble de l'organisation d'une manière cohérente et structurée. Elle favorise la prise de décisions stratégiques qui contribuent à l'atteinte des objectifs globaux de l'organisation.

Cette définition connote une démarche en lien avec la stratégie et les objectifs de l'organisation. Pour sa part, le Grand dictionnaire terminologique propose la définition suivante de la « gestion intégrée du risque » : « gestion qui repose sur une approche globale et continue du risque de toute nature, à tous les échelons de l'organisation. » Il y est aussi précisé que des synonymes de ce terme sont la gestion des risques intégrée, la gestion du risque intégrée et la gestion intégrée des risques. Cette seconde définition évoque aussi une manière d'approcher les risques de manière globale. Ces deux définitions font ainsi référence au caractère holistique de la gestion intégrée du risque.

1.7.2 Gestion du risque d'entreprise

Selon le *Termium* (2018), la « gestion du risque d'entreprise » consiste en « l'action de détection et d'évaluation visant à réduire le risque pris par un entrepreneur ». Il s'agit de « réduire l'impact sur ses résultats financiers de la réalisation potentielle d'événements (aléatoires) à conséquences dommageables. » Une autre définition relevée dans le *Grand dictionnaire terminologique* (2018) traite de la « gestion du risque d'entreprise » comme une « méthode de gestion globale du

risque, qui a pour objectif d'atténuer le risque pouvant être aléatoire, financier, opérationnel ou stratégique. » Comme on peut le constater, cette définition s'applique aux entreprises, non pas nécessairement aux organisations publiques ou parapubliques, et vise essentiellement les opérations, les finances et la stratégie des entreprises.

Ajoutons que, selon Elliott (2012a, p. 1.23-1.24), la gestion du risque d'entreprise consiste en une « approche de la gestion de l'ensemble des principaux risques et des occasions d'affaires d'une organisation dans le but de maximiser la valeur actionnariale » (traduction libre). Cette approche est ainsi très similaire à celle de la gestion intégrée du risque et nous sera utile. Cependant, nous retenons l'appellation de gestion intégrée du risque parce que l'université ne peut être réduite à une entreprise commerciale. Nous posons d'ailleurs que le Conseil du Trésor du Canada (2016) retient l'appellation de gestion intégrée du risque précisément pour pallier les différences entre les réalités des ministères et des organismes gouvernementaux et celles des entreprises.

1.7.3 Définition retenue de la gestion intégrée du risque

Dans les définitions de la gestion du risque d'entreprise proposées dans le *Grand dictionnaire terminologique* de l'Office québécois de la langue française (2018) et par Elliott (2012a), nous retrouvons le caractère holistique de la gestion intégrée du risque que nous avons évoqué plus haut, caractère que nous remarquons aussi dans les définitions de la gestion intégrée du risque ; le Guide de gestion intégrée du risque mentionne un « point de vue d'ensemble », des « objectifs globaux ». Le *Grand dictionnaire terminologique* (2018) souligne une « approche globale », « à tous les échelons ». De plus, les définitions évoquent toutes un processus (démarche, approche, action).

Les définitions abordent par ailleurs les risques de manières différentes :

- Risques d'un point de vue stratégique, selon la définition de la gestion intégrée du risque du Conseil du Trésor du Canada (2016) ;
- Risque de toute nature, selon la définition de la gestion intégrée du risque du *Grand dictionnaire terminologique* (2018) ;
- Risque pris par un entrepreneur pour réduire l'impact sur ses résultats financiers, selon la définition de la gestion du risque d'entreprise du *Termium Plus* (2018) ;
- Risque pouvant être aléatoire, financier, opérationnel ou stratégique, selon la définition de la gestion du risque d'entreprise du *Grand dictionnaire terminologique* (2018) ;
- Principaux risques et occasions commerciales, selon la définition de la gestion du risque d'entreprise d'après Elliott (2012a, p. 1.23-1.24).

La définition proposée par Elliott comporte selon nous deux avantages par rapport aux autres. D'une part, elle est la seule à clairement identifier les risques

négatifs et les opportunités (risques positifs). D'autre part, cette approche montre une caractéristique importante de la gestion du risque d'entreprise, à savoir la gestion d'un portefeuille de risques (*risk portfolio*), par laquelle une entreprise se concentre sur un certain nombre de risques critiques ou stratégiques pour ses activités au lieu de tenter de gérer tous les risques comme dans la gestion traditionnelle du risque. Elle envisage aussi les risques positifs (par exemple, des occasions commerciales ou de recherche). Pour ces raisons, nous retenons donc cette dernière définition, en l'adaptant afin d'inclure les organisations autres que commerciales.

Pour les fins de notre recherche, la « gestion intégrée du risque » consiste donc en une approche de la gestion de l'ensemble des principaux risques et des occasions d'affaires d'une organisation dans le but d'atteindre ses objectifs. Elle s'oppose donc à la gestion traditionnelle du risque qui opère en silo.

1.8 Gestion intégrée du risque universitaire

Même si nous avons déjà déployé beaucoup d'efforts pour formuler une définition appropriée de la gestion intégrée du risque, il nous apparaît important de raffiner encore ce concept puisque les universités ne sont pas des institutions financières ou des entreprises privées et parce que, bien que sous la houlette d'un conseil d'administration, les universités ne rendent pas de comptes à des « actionnaires » traditionnels. En effet, la mission de ces entreprises commerciales consiste, pour la majeure partie, en leur profitabilité. La mission première d'une université diverge fortement de celle de ces entreprises. La vision d'une université, et donc sa mission, découle de son histoire et se retrouve dans son plan stratégique. Achampong (2010, p. 23) établit un lien clair entre la gestion du risque et le plan stratégique d'une organisation. Cet auteur mentionne à cet égard la nécessaire relation par laquelle les deux se nourrissent l'un de l'autre : « Integrating risk management and strategic planning leverages the benefits of both processes and makes them

mutually reinforcing ». En effet, si selon le *Grand dictionnaire terminologique* (2018) le plan stratégique contient « les objectifs fondamentaux d'une organisation et [...] les grandes lignes des actions à mener en fonction des choix stratégiques », ce plan comporte une gestion du risque, sous peine d'échec. De la même manière, la gestion du risque requiert une direction et n'aura de signification que si elle se rattache à des objectifs qui peuvent être évalués, suivis, atténués, voire optimisés. Cette synergie est porteuse de sens pour la gestion du risque et le plan stratégique de l'organisation.

De fait, la définition de la gestion intégrée du risque que nous avons retenue ne peut s'appliquer telle quelle dans le contexte universitaire et certaines adaptations sont nécessaires. Remarquons d'abord qu'un autre terme s'avère plus approprié, celui de « gestion intégrée du risque universitaire » ou, en anglais, *University Risk Management* (URM).

Dans un article intitulé « University Risk Management » et consacré à la gestion intégrée du risque universitaire, Wilson, Negoï et Bhatnagar (2010, p. 66) ne définissent pas explicitement cette expression, mais précisent que l'

Enterprise risk management (ERM) can be described as a strategic process affected by a university's governance structure, management, and faculty, designed to:

- Help identify risks that may affect the institution.
- Manage identified risks within the university's risk appetite.
- Provide assurance that the university can achieve its objectives.

Cette description présente les principales étapes d'une démarche de gestion intégrée du risque. À défaut de présenter une définition de la gestion intégrée du risque universitaire, elle a néanmoins le mérite de souligner le processus stratégique de la gestion intégrée du risque en milieu universitaire.

En nous inspirant de cette description et de la définition de la gestion intégrée du risque, nous proposons de définir ainsi la « gestion intégrée du risque en milieu

universitaire » : approche de gestion du risque et des occasions d'une université de favoriser l'atteinte des objectifs énoncés dans sa planification stratégique. Nous avons omis le terme « d'affaires », après le mot « occasions », car ce terme connote des activités commerciales alors qu'une université ne mène pas – pas en priorité à tout le moins – des activités de ce type.

1.9 Assurance de la qualité

Le dernier concept que nous présentons est au cœur de la seconde partie du cadre théorique sur lequel repose notre recherche. Ce concept est celui de l'« assurance de la qualité », parfois nommé « assurance qualité » ou « quality assurance » en anglais.

Selon Kis (2005, p. 3), le terme « quality assurance » appelle une démarche concentrée sur le maintien et l'amélioration de la qualité de l'éducation supérieure. Citant Vroeijenstijn (1995, p. xviii), Kis énonce que l'« assurance de la qualité » consiste en « [a] systematic, structured and continuous attention to quality in terms of quality maintenance and improvement ». Selon elle, deux écoles de pensée existent ici. Une première estime qu'en apposant sur un programme d'enseignement supérieur une étiquette d'assurance de la qualité, la qualité de ce programme s'améliore grâce à l'effet d'entraînement provoqué par l'intérêt porté à ce programme, et ce, même si l'assurance de la qualité n'est pas définie. La seconde envisage l'assurance de la qualité en fonction du point de vue des intervenants, lesquels points de vue divergent nécessairement. Ainsi, l'assurance de la qualité en éducation supérieure peut être abordée de manière très différente et la démarche qui en résulte peut varier grandement d'un pays à l'autre et d'une institution d'éducation supérieure à l'autre.

Devant un tel état de situation, on peut comprendre pourquoi le Royaume-Uni a créé la Quality Assurance Agency, agence qui s'occupe de l'assurance de la qualité

de l'éducation supérieure au Royaume-Uni et à laquelle réfèrent les auteurs Amaral (2014) et Raban (2014), comme nous le verrons dans la section 2.2 – Facteurs tirés des écrits portant sur la gestion intégrée du risque du deuxième chapitre sur le cadre de référence. Cette agence définit l'assurance de la qualité comme étant

The systematic monitoring and evaluation of learning and teaching, and the processes that support them, to make sure that the standards of academic awards meet the Expectations set out in the Quality Code, and that the quality of the student learning experience is being safeguarded and improved.

Enfin, l'UNESCO (2013, p. 1) définit ainsi l'assurance qualité :

L'assurance qualité (AQ) dans l'enseignement supérieur est un processus systématique consistant à évaluer et vérifier les intrants, les extrants et les résultats par rapport à des critères de qualité normalisés, en vue de maintenir et d'améliorer la qualité, de garantir une plus grande responsabilisation et de faciliter l'harmonisation des normes entre les divers programmes, établissements et systèmes universitaires. L'assurance qualité peut prendre de multiples formes, qui vont de la simple auto-évaluation à des prestations plus complètes de contrôle, d'accréditation, d'examen ou d'audit(s) assorties d'un examen indépendant par des pairs extérieurs.

Tout comme dans le cas de la gestion intégrée du risque, nous constatons dans ces définitions un thème récurrent, soit celui d'une démarche systématique de surveillance et d'évaluation des processus d'éducation et d'enseignement. Cette démarche doit s'effectuer en lien avec des attentes ou des objectifs et au regard de critères déterminés pour l'ensemble de l'organisation. En ce sens, nous retrouvons dans l'assurance de la qualité plusieurs caractéristiques de la gestion intégrée du risque : identification, analyse, évaluation, traitement et veille des risques et des procédures mises en place.

La première définition de l'assurance de la qualité a le mérite d'être simple. Cependant, elle se présente plus comme une mise en garde contre les dérapages de l'assurance de la qualité que comme une réelle définition. La seconde définition, celle

de la Quality Assurance Agency, réfère à des normes applicables uniquement en Grande-Bretagne. Pour ces raisons, nous préférons la définition de l'UNESCO, qui nous apparaît comme la plus complète et la plus universelle. Précisons aussi que, comme pour la gestion intégrée du risque, cette définition fait référence à des normes de contrôle et à des audits, éléments qui sont au cœur de la gestion intégrée du risque. En effet, la vérification fait partie intrinsèque de celle-ci et les firmes d'auditeurs internes ont développé une expertise particulière dans ce domaine.

2. CADRE THÉORIQUE

Dans cette section, nous aborderons les référents théoriques qui pourraient contribuer à répondre à notre question générale de recherche. Rappelons que nous l'avons formulée ainsi : « Quels sont les facteurs favorisant un cadre de gestion intégrée du risque en milieu universitaire canadien ? » Dans un premier temps, nous dresserons un état de l'avancement des connaissances dans les domaines de la gestion intégrée du risque et de l'assurance de la qualité. Nous verrons dans un second temps quels sont les facteurs tirés des écrits portant sur la gestion intégrée du risque qui peuvent favoriser un cadre de gestion intégrée du risque (CGIR). Dans un troisième temps, nous ferons une synthèse critique des facteurs répertoriés par auteur et les présenterons sous forme de tableau récapitulatif. Nous procéderons de la même manière pour les facteurs tirés des écrits portant sur l'assurance de la qualité en milieu universitaire. Dans un dernier temps, nous expliciterons la catégorisation envisagée des facteurs tirés des écrits portant sur la gestion intégrée du risque et sur l'assurance de la qualité. Nous classerons aussi les facteurs répertoriés sous la forme d'un tableau principal dont l'objectif est de servir de base à notre canevas d'entrevue.

2.1 État des connaissances relatives à la gestion intégrée du risque

Ainsi que nous l'avons évoqué dans notre problématique, il arrive souvent que la gestion intégrée du risque soit mal comprise et que, en conséquence, sa mise en

œuvre soit mal exécutée (Liu, 2011). De fait, dans notre essai, nous explorerons quels sont les facteurs favorisant la planification et la mise en œuvre d'un CGIR dans un milieu universitaire.

Il existe des standards très détaillés de gestion intégrée du risque, comme le standard ISO 31000 de l'International Organization for Standardization et celui développé par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (Elliott, 2012a). Ces standards présentent entre autres choses des principes, des guides, une terminologie, ainsi que des techniques d'évaluation, d'atténuation, de veille et de révision du risque. Toutefois, comme l'a constaté Liu (2011, p. 17), il existe peu de recherches sur les facteurs que nous souhaitons étudier : « To date, a limited number of studies have examined the determinants of ERM adoption and antecedents to an effective ERM program. » Nous avons retenu trois auteurs en particulier qui se sont penchés sur ces facteurs : Liu (2011), Raïs (2012) et Lam (2003). Notons que Liu a lui-même recensé un certain nombre de facteurs, inventaire sur lequel nous reviendrons plus loin.

De plus, nous avons effectué une recension d'écrits portant sur l'assurance de la qualité en milieu universitaire. Outre des similitudes notionnelles avec la gestion intégrée du risque évoquée dans le cadre conceptuel de notre recherche, un premier intérêt de ce champ de connaissance consiste en ce que bon nombre de pays recourent à l'assurance de la qualité en milieu universitaire et que l'étude de ce domaine est passablement développée. Ainsi, tel que le montre l'article de Raban (2014) dans le livre *Quality Assurance in Higher Education*, il existe assez de recherches sur ce domaine pour écrire des livres, susciter des collaborations internationales et faire des colloques. Une autre raison de mailler cette recension avec celle portant sur l'assurance de la qualité en milieu universitaire consiste à permettre de compléter les facteurs recensés relativement à la gestion intégrée du risque. Un troisième intérêt de ce maillage est d'étayer la pertinence scientifique et sociale de notre recherche présentée dans le cadre du premier chapitre – Contexte et problématique.

2.2 Facteurs tirés des écrits portant sur la gestion intégrée du risque

Dans cette section, nous abordons les écrits de trois auteurs qui se sont spécifiquement intéressés aux facteurs favorisant la gestion intégrée du risque. Les deux premiers ont consacré chacun une thèse de doctorat à la gestion intégrée du risque, tandis que le troisième a écrit un livre au sujet de la gestion intégrée du risque appliquée aux entreprises.

2.2.1 Liu (2011)

2.2.1.1 Recherche doctorale de Liu

Dans sa thèse de doctorat, Liu (2011) a cherché à examiner les effets de l'environnement interne d'une organisation sur l'efficacité de son CGIR. En particulier, Liu a tenté de vérifier si les caractéristiques de la philosophie de la gestion de risques d'une organisation pouvaient favoriser une vision holistique des risques au sein de ses employés. Liu a effectué deux études empiriques, l'une auprès d'un groupe de 65 étudiants en gestion, l'autre auprès d'un groupe de 91 étudiants en gestion. Le premier groupe devait répondre à deux situations de risques internes ou externes à leurs responsabilités immédiates, tandis que le second devait répondre à quatre situations de risques internes ou externes à leurs responsabilités immédiates. Les étudiants avaient environ deux ans d'expérience sur le marché du travail et correspondaient à un groupe d'employés débutant en entreprise.

Liu conclut que l'environnement interne d'une entreprise peut contribuer à la promotion de la gestion intégrée du risque. Selon cet auteur, l'environnement interne est constitué entre autres d'une philosophie axée sur la gestion du risque, d'un appétit au risque ou d'une tolérance au risque et des standards en ressources humaines, sans que l'auteur donne d'exemple de standards en particulier. L'auteur définit l'appétit au risque comme « the amount of risk, on a broad level, an entity is willing to accept in

pursuit of value » et la tolérance au risque comme « the acceptable level of variation relative to achievement of a specific objective. » (COSO, 2004, 1 : 28, dans Liu, 2011, p. 35) L'appétit au risque et la tolérance au risque sont normalement communiqués par le biais d'indicateurs de risques ou Key Risk Indicators (Liu, 2011, p. 36).

Les personnes deviennent plus proactives quand la philosophie de gestion du risque met l'accent sur la désirabilité de la gestion intégrée du risque (au lieu de sa faisabilité) et lorsqu'il y a absence d'indicateurs de risques dans la description de l'appétit ou de la tolérance au risque (Liu, 2011, p. 7). Il en serait de même lorsque les indicateurs de risques dans la description de l'appétit ou de la tolérance au risque sont qualitatifs (Liu, 2011, p. 7). Par ailleurs, l'existence d'une vision holistique des risques et d'indicateurs de risques conduirait les employés à être plus proactifs, que les risques soient internes ou externes à leurs fonctions immédiates (Liu, 2011 p. 7).

2.2.1.2 Recension des écrits de Liu

En outre, Liu a effectué une recension d'écrits relatifs aux facteurs favorisant un CGIR (Liu, 2011, p. 17-18). D'après cet auteur, un premier courant d'écrits suggère que la planification d'un CGIR est le résultat de facteurs organisationnels comme le degré de surveillance du risque par un conseil d'administration (p. 18). Ainsi, le fait que l'organisation soit une entreprise qui appartienne à l'État incitera moins cette organisation à se doter d'un CGIR puisque l'État pourra agir comme garant. À l'inverse, une entreprise privée (Berkman et Bradbury, 1998, dans Liu, 2011, p. 17) ou fortement endettée (Liebenberg et Hoyt, 2003, dans Liu, 2011, p. 17) aura un plus grand intérêt à se doter d'un tel cadre. De même, la qualité du directeur de la gestion du risque (souvent mieux connu sous l'appellation anglaise de *Chief Risk Officer* ou CRO) favorisera la planification et la mise en œuvre du CGIR (Wan Daud, Yazid et Rasid Hussin, 2010, dans Liu, 2011, p. 17).

Un second courant d'écrits répertoriant des facteurs ayant favorisé le succès d'un CGIR propose que ce succès dépend de certains systèmes de gestion propres à l'organisation comme la gestion des connaissances (Rodriguez et Edwards, 2009, dans Liu, 2011, p.18), le conseil d'administration (Gordon et al., 2009, dans Liu, 2011, p.18) et, tout particulièrement, la culture organisationnelle (Kimbrough et Componation, 2009, dans Liu, 2011, p.18). Ces facteurs permettent en fin de compte l'opérationnalisation des activités de l'entreprise.

Nous constatons que Liu a essentiellement recensé des facteurs relatifs à la manière dont est structurée une organisation, c'est-à-dire à la façon dont sont répartis les rôles et les responsabilités à l'intérieur de l'organisation. À l'intérieur de ces facteurs, Liu a effectué une distinction entre les facteurs organisationnels et les systèmes de gestion intrinsèques. Les premiers semblent des facteurs relatifs aux caractéristiques générales de l'entreprise, tandis que les seconds paraissent des facteurs relatifs aux systèmes permettant l'opérationnalisation des activités de l'entreprise. Toutefois, nous pourrions arguer que le facteur relatif au conseil d'administration, faisant partie des facteurs d'opérationnalisation, pourrait tout à fait se retrouver avec les facteurs en lien avec les caractéristiques générales de l'organisation. Par ailleurs, les facteurs que Liu a tirés de sa recherche ont trait à l'environnement interne d'une entreprise, comme le conseil d'administration et la culture organisationnelle, environnement qui est nécessaire à l'organisation de l'entreprise. Cependant, nous pourrions envisager que les facteurs relatifs à l'environnement interne, puisqu'ils affectent directement la vision de l'entreprise, pourraient plutôt relever d'une catégorie de facteurs relatifs à cette vision. Nous constatons donc que les facteurs répertoriés par Liu pourraient aussi bien appartenir à une catégorie de facteurs (comme la structure organisationnelle d'une entreprise) qu'à une autre (comme la vision de l'entreprise ou la culture organisationnelle).

Nous reviendrons sur cette catégorisation lorsque nous aborderons la catégorisation des risques et la classification dans le tableau 3 – Catégorisation des facteurs tirés de la recension des écrits.

2.2.2 Raïs (2012)

Un autre chercheur s'est intéressé à ce sujet. Dans sa thèse de doctorat, Raïs (2012) a effectué, par le biais d'un sondage postal, une analyse de la gestion du risque dans des entreprises non financières françaises. Dans cette étude, l'auteur examine plus de 400 de ces entreprises, dans 15 secteurs d'activité relatifs à l'industrie, la distribution et le commerce, ainsi qu'au service ; aucune banque ou compagnie d'assurance ne fait partie de l'échantillonnage. Notons que les universités, collèges et autres institutions d'éducation en sont aussi exclus, probablement en raison du fait que les entreprises étudiées ont été sélectionnées dans la mesure où elles pouvaient utiliser des stratégies de gestion de risques financiers telles que des produits dérivés et des couvertures d'assurance, ce qui n'est pas le cas des universités françaises. Toutefois, cette étude nous apparaît pertinente en ce qu'elle est consacrée au milieu non financier, ce qui inclut les universités en général, alors que, comme nous l'avons évoqué dans notre problématique, la gestion intégrée du risque provient du milieu financier. Il est donc intéressant de voir comment des entreprises non financières organisent leur gestion du risque.

Raïs a vérifié différentes hypothèses en lien avec une typologie de déterminants de la couverture des risques (p. 76-77). Certaines hypothèses en particulier ont retenu notre attention, car elles présentent de prime abord des facteurs favorisant la planification et la mise en œuvre d'un CGIR en milieu universitaire :

- H1.1 : le degré d'organisation de la (sic) fonction gestion des risques dépend bien des caractéristiques financières de l'entreprise (p. 117).
- H1.2 : l'appartenance au secteur d'activité est significative (p. 117).

- H2.4 : les entreprises mettent en place ou choisissent une stratégie de gestion des risques en fonction de leurs caractéristiques organisationnelles (p. 157).
- H2.5 : les entreprises mettent en place ou choisissent une stratégie de gestion des risques en fonction de leurs caractéristiques financières (p. 157).

Parmi les résultats dégagés par l'auteur en lien avec ces hypothèses, notons ceux-ci (p. 175-177) :

- La sophistication de l'organisation de la fonction gestion des risques d'une entreprise est principalement déterminée par son secteur d'activité, sa diversification, ses liquidités et sa taille ;
- La sophistication de l'organisation de la gestion des risques d'une entreprise est un facteur explicatif important de la sophistication de sa stratégie de gestion des risques ;
- La stratégie de couverture par les produits dérivés est déterminée par l'importance de la fonction gestion des risques, la croissance de l'entreprise, les avantages fiscaux et la taille.

En l'absence d'une définition donnée par Raïs du terme de sophistication, la lecture de sa thèse donne à penser que l'auteur entendait par ce terme le degré de complexité ou de raffinement de l'organisation de la fonction de gestion des risques d'une entreprise. Pour éviter la redondance du terme « organisation » et ainsi simplifier la lecture, nous optons ci-après pour l'utilisation de l'expression « sophistication de la fonction gestion du risque ».

Nous interprétons que les résultats ci-haut peuvent être lus comme étant positifs ou négatifs selon le contexte. Ainsi, que les activités d'une entreprise soient variées entraîne la sophistication de la fonction gestion du risque et de la stratégie de gestion du risque. L'enchaînement inverse est aussi applicable : par exemple, moins la sophistication de la fonction de gestion du risque est développée, moins sa stratégie de gestion de risques est sophistiquée.

Si nous recadrons ces résultats dans le contexte universitaire, nous dégageons certains facteurs qui pourraient être favorables à la planification et à la mise en œuvre d'un CGIR, c'est-à-dire que les facteurs suivants peuvent conduire à une gestion des risques plus complexe ou raffinée au sein d'une organisation universitaire :

- Certains secteurs d'activités comme l'agriculture, l'industrie pharmaceutique, la métallurgie, la fabrication d'équipement automobile (p. 92) ;
- Diversification des activités de l'organisation ;
- Importance des liquidités de l'organisation ;
- Taille de l'organisation ;
- Croissance de l'organisation ;
- Avantages fiscaux dont bénéficie l'organisation ;
- Sophistication de la gestion des risques de l'organisation.

Notons que le facteur relatif aux secteurs d'activités ne nous est pas véritablement utile étant donné que notre question de recherche concerne, a priori, un secteur d'activité, celui de l'éducation supérieure. D'aucuns pourraient arguer que ce secteur est constitué de plusieurs autres secteurs ; toutefois, les secteurs répertoriés par Raïs, tels que ceux cités plus haut, ne s'appliquent pas tout à fait au secteur de l'éducation supérieure, celui-ci étant autrement plus vaste, ainsi que nous l'avons indiqué dans le cadre du premier chapitre. Pour cette raison, nous ne l'incluons pas dans le tableau 1 – Facteurs tirés des écrits portant sur la gestion intégrée du risque.

Nous pourrions départager en deux catégories les facteurs tirés de Raïs. D'une part, certains facteurs nous apparaissent relever de la structure de l'entreprise et du partage entre les pouvoirs au sein de cette entreprise, comme la grande diversification des activités de l'organisation, la taille de l'organisation et la sophistication de la gestion des risques de l'organisation. D'autre part, certains facteurs pourraient plutôt

relever des ressources de l'organisation, comme l'importance de ses liquidités, sa croissance (laquelle peut affecter ou dépendre des ressources) et les avantages fiscaux dont elle bénéficie.

2.2.3 *Lam (2003)*

Pour sa part, Lam (2003, p. 51) a dégagé de sa propre expérience en gestion intégrée du risque dans le milieu financier et de cas notoires de mauvaise gestion du risque⁵, sept facteurs à la base du succès d'un cadre⁶ de gestion intégrée du risque. Autrement dit, il s'agit de facteurs pouvant favoriser la planification et la mise en œuvre d'un CGIR en milieu universitaire⁷ :

- Une gouvernance corporative établissant que le conseil d'administration et les gestionnaires ont mis en place les processus organisationnels et les contrôles corporatifs nécessaires afin de mesurer et de gérer les risques au sein de l'entreprise ; à ce propos, Lam (2003, p. 53) précise qu'une des responsabilités du conseil d'administration et des membres de la haute administration consiste à façonner la culture de l'organisation en donnant le ton (« tone from the top »), non seulement en paroles, mais aussi en posant des gestes concrets et en renforçant son soutien au moyen d'incitatifs;
- Une gestion intégrant la gestion du risque dans les activités susceptibles de générer des revenus, incluant le développement d'affaires, les produits et les relations avec les clients, les prix, etc. ;

⁵ L'auteur cite les mésaventures de Bausch & Lomb (de 1993 à 1996, manœuvres délétères pour gérer leurs stocks et leurs actions), Kidder Peabody (1993-1994, allégations de fraude), Metallgesellschaft Refining and Marketing (1992, mauvaise anticipation de la variation du prix du pétrole), Morgan Grenfell (1994-1995, mauvaise gestion d'actifs).

⁶ Cet auteur utilise le terme de programme. Cependant, pour les fins de notre essai, nous optons pour le terme de « cadre », plus approprié à la perspective holistique de la gestion du risque.

⁷ Nous avons traduit librement les facteurs recensés ici.

- Une gestion de portfolio rassemblant les risques, incorporant des diversifications et mesurant les concentrations de risques par rapport à des limites quant à ces risques ;
- Un transfert des risques afin de minimiser l'exposition aux risques estimés trop élevés ou lorsqu'il s'avère moins onéreux de transférer ces risques à des tierces parties ;
- Une mesure (ou un relevé) des risques afin d'élaborer des outils permettant de quantifier, d'analyser et de rapporter l'exposition aux risques et les facteurs externes à l'entreprise ;
- Des données et technologies permettant de soutenir les analyses et les processus de rapports nécessaires ;
- Une communication adéquate de la part des gestionnaires aux parties intéressées quant à la gestion du risque de l'entreprise.

Nous pourrions organiser les facteurs qu'il a recensés en trois catégories. Certains facteurs relèvent de l'organisation du pouvoir à la tête de l'entreprise, c'est-à-dire la gouvernance : la gouvernance corporative, une gestion intégrant la gestion du risque dans les activités susceptibles de générer des revenus, un transfert des risques. Certains facteurs relèvent plutôt des procédures de l'entreprise qui étayent cette gouvernance comme une mesure ou un relevé des risques, une mesure ou un relevé des risques afin d'élaborer des outils, une communication adéquate. Enfin, certains facteurs relèvent des ressources de l'entreprise comme des données et certaines technologies.

2.2.4 Conclusion sur les facteurs tirés des écrits portant sur la gestion intégrée du risque

Afin de résumer les différents facteurs tirés des écrits mentionnés plus avant, nous avons élaboré le tableau 1 – Facteurs tirés des écrits portant sur la gestion

intégrée du risque ci-après, dans lequel ces facteurs sont décrits et classés selon qu'ils sont favorables ou nuisibles à la planification et à la mise en œuvre d'un CGIR en milieu universitaire, en identifiant l'auteur de chacun de ces facteurs. Précisons que le facteur relatif au conseil d'administration identifiée par Gordon et al. (2009) est pratiquement identique à un facteur identifié par Lam (2003), malgré le fait que celui-ci l'explicite davantage. Pour cette raison, nous avons retenu un seul facteur, en identifiant les deux auteurs.

Notons que, à une exception près, les facteurs sont tous favorables, mais chacun pourrait devenir nuisible. Prenons par exemple le facteur de la taille de l'organisation. Une université dotée de 5 000 employés et de 35 000 étudiants aura probablement une plus grande tendance à se doter d'un CGIR par rapport à une université comprenant 200 employés et 2 000 étudiants. En effet, d'après Raïs (2012, p. 175-177), la taille de l'organisation serait directement proportionnelle à la sophistication des outils de gestion du risque. Cependant, il serait illusoire de penser que ce facteur, à lui seul, pourrait être responsable du caractère adéquat de ce cadre. En effet, avec la taille de l'université viennent d'autres facteurs, dont un financement et sans doute une variété de risques plus importants, lesquels pourraient avoir un impact sur la possibilité et sur la nécessité d'un tel cadre. Par ailleurs, une plus petite université pourrait tout à fait être dotée d'un CGIR adéquat.

Ajoutons que ces facteurs sont tirés d'écrits applicables à toutes sortes d'organisations : privées, publiques, parapubliques, lesquelles peuvent avoir une vocation financière, caritative ou éducative. Les facteurs tirés de Raïs qui, rappelons-le, s'est intéressé aux entreprises non commerciales en France, se rapprochent peut-être le plus des facteurs qui démontreraient une compréhension de la réalité du milieu universitaire.

Les travaux de Liu, Raïs et Lam s'avèrent ainsi fort utiles pour déterminer ce que pourraient être des facteurs favorables à la planification et à la mise en œuvre d'un CGIR. Cependant, il y aurait lieu de trouver des facteurs tirés plus particulièrement du milieu universitaire afin d'étoffer notre recensement de facteurs. Nous nous tournons donc vers la recherche en assurance de la qualité pour pallier ce possible manque.

Tableau 1
Facteurs tirés des écrits portant sur la gestion intégrée du risque

	Facteurs favorables	Description des facteurs	Facteurs nuisibles	Auteurs
1	X	Philosophie de gestion du risque mettant l'accent sur la désirabilité de l'ERM et absence d'indicateurs de risques.		Liu (2011)
2	X	Philosophie de gestion du risque mettant l'accent sur la désirabilité de l'ERM et présence d'indicateurs qualitatifs de risques dans la description de l'appétit ou de la tolérance aux risques.		Liu (2011)
3	X	Existence d'une vision holistique des risques et d'indicateurs de risques conduisant les employés à être plus proactifs, que les risques soient internes ou externes à leurs fonctions immédiates.		Liu (2011)
4	X	Philosophie axée sur la gestion du risque et sur la tolérance aux risques, et ayant des standards de ressources humaines.		Liu (2011)
5	X	Entreprise privée.		Berkman et Bradbury (1998)
6	X	Entreprise fortement endettée.		Liebenberg et Hoyt (2003)
7	X	Qualité du directeur de la gestion des risques.		Wan Daud <i>et al.</i> (2010)

	Facteurs favorables	Description des facteurs	Facteurs nuisibles	Auteurs
8	X	Gestion des connaissances.		Rodriguez et Edwards (2009)
9	X	Culture organisationnelle.		Kimbrough et Componation (2009)
10	X	Grande diversification des activités de l'organisation.		Raïs (2012)
11	X	Importance des liquidités de l'organisation.		Raïs (2012)
12	X	Taille de l'organisation.		Raïs (2012)
13	X	Croissance de l'organisation.		Raïs (2012)
14	X	Avantages fiscaux dont bénéficie l'organisation.		Raïs (2012)
15	X	Sophistication de la gestion des risques de l'organisation.		Raïs (2012)
16	X	Gouvernance corporative établissant que le conseil d'administration et les gestionnaires ont mis en place les processus organisationnels et les contrôles corporatifs nécessaires afin de mesurer et de gérer les risques au sein de l'entreprise (incluant la notion de <i>tone from the top</i>).		Gordon et al. (2009) Lam (2003)
17	X	Gestion intégrant la gestion du risque dans les activités susceptibles de générer des revenus, incluant le développement d'affaires, les produits et les relations avec les clients, les prix, etc.		Lam (2003)
18	X	Gestion de portfolio rassemblant les risques, incorporant des diversifications et mesurant les concentrations de risques par rapport à des limites quant à ces risques.		Lam (2003)
19	X	Transfert des risques afin de minimiser l'exposition aux risques estimés trop élevés ou lorsqu'il s'avère moins onéreux de transférer ces risques à des tierces parties.		Lam (2003)
20	X	Mesure ou relevé des risques afin		Lam (2003)

	Facteurs favorables	Description des facteurs	Facteurs nuisibles	Auteurs
		d'élaborer des outils permettant de quantifier, d'analyser et de rapporter l'exposition aux risques et les facteurs externes à l'entreprise.		
21	X	Données et technologies permettant de soutenir les analyses et les processus de rapports nécessaires.		Lam (2003)
22	X	Communication de la part des gestionnaires et rapport aux partis intéressés quant à la gestion du risque de l'entreprise.		Lam (2003)

2.3 Facteurs tirés des écrits sur l'assurance de la qualité en milieu universitaire

Ainsi que nous l'avons vu dans la section 1.3 de notre cadre conceptuel, la notion de risque ne semble pas définie dans l'assurance de la qualité en milieu universitaire. Toutefois, elle sous-tend ce processus systématique d'évaluation (Raban, 2014, p. 96). Dans notre recherche, nous nous sommes attachée à des écrits qui permettraient de faire le lien entre le concept de risque et celui de l'assurance de la qualité. En particulier, nous nous sommes concentrée sur les facteurs favorisant l'assurance de la qualité en milieu universitaire décrits par Lacroix et Maheu (2012) et sur ceux décrits par Raban (2014).

2.3.1 Lacroix et Maheu (2012)

Dans leur étude intitulée *Les universités québécoises et l'assurance de la qualité*, Lacroix et Maheu (2012) présentent un état de situation du système universitaire, en particulier du système québécois. Leurs réflexions sur l'assurance de la qualité les mènent notamment à proposer de créer un Conseil supérieur de l'enseignement dont la mission comporterait un volet sur l'évaluation et l'assurance

de la qualité. Celui-ci serait inspiré du modèle britannique et de la *Quality Assurance Agency* (QAA), que nous abordons plus bas (*Ibid.*, p. 26).

Dans ce contexte, ces auteurs (*Ibid.*, p. 16) dégagent deux facteurs propres à l'assurance de la qualité, le premier portant sur la vision de l'organisation relativement à la qualité et le second sur ses ressources :

D'abord, il faut bien identifier et déterminer quel est concrètement le niveau de qualité pertinent à notre société et notre économie fondées sur le savoir que ses institutions membres, en fonction de leurs missions différenciées, doivent toutes et chacune néanmoins atteindre. Ensuite, il faut s'assurer que les universités auront les ressources et les incitations requises, toujours en fonction de leurs missions différenciées, pour réellement atteindre le niveau de qualité choisi.

Nous constatons que la formulation de ces facteurs présuppose que l'absence de l'un ou l'autre représenterait un risque pour une université, et a fortiori pour un système universitaire, car sans vision et sans ressources, l'université et le système l'environnant pourraient s'avérer moins compétitifs par rapport à d'autres systèmes universitaires, par exemple ceux des États-Unis (Lacroix et Maheu, 2012, p. 7 et 15). Toutefois, ces facteurs pouvant favoriser l'assurance de la qualité en milieu universitaire sont au nombre de deux et demeurent assez généraux. D'autres facteurs doivent donc les compléter. Pour ce faire, nous nous tournons vers un autre auteur qui a dégagé certains facteurs en lien avec l'assurance de la qualité.

2.3.2 Raban (2014)

Raban s'intéresse particulièrement au cadre de l'assurance de la qualité imposé en Grande-Bretagne depuis une quinzaine d'années et coordonné par la QAA dans les quatre nations constitutives du Royaume-Uni, soit l'Irlande du Nord, le Pays de Galles, l'Écosse et l'Angleterre. L'assurance de la qualité y est obligatoire pour toutes les universités financées par l'État et est intégrée à la gestion universitaire, forçant ainsi une reddition de comptes de la part des universités soumises à ce cadre.

Raban a répertorié certaines exigences auxquelles doivent satisfaire les universités du Royaume-Uni afin qu'elles gèrent leurs risques et qu'elles atteignent les standards nationaux relatifs à l'assurance de la qualité. Ainsi, ces universités doivent (Raban, 2014, p. 97) :

- Avoir une compréhension de leur environnement opérationnel, c'est-à-dire du cadre politique, juridique, financier ou encore compétitif dans lequel ces universités exercent leurs activités ;
- Effectuer une surveillance annuelle des activités visionnaires⁸ ou prévisionnelles qui peuvent amener ces universités à être plus exposées ou à prendre plus de risques ;
- Réviser leurs procédures visionnaires ou prévisionnelles, lesquelles contribuent à formaliser la gestion des risques, en les tenant à jour ;
- Envisager les risques émergents, c'est-à-dire anticiper les risques nouveaux ou imprévus.

Précisons ici que l'énumération de ces facteurs permet à l'auteur d'éviter de référer à un cadre de gestion du risque défini, tel que celui de la gestion intégrée du risque. Y renvoyer le forcerait à s'éloigner de l'assurance de la qualité et à décrire une approche plus détaillée de gestion intégrée du risque dans laquelle il lui faudrait aborder les étapes nécessaires d'une telle gestion : analyser le contexte, identifier le risque, analyser le risque, traiter le risque et surveiller (monitor) le risque (Elliott 2012a, p. 1.13). Raban (2014, p. 100) réfère donc plutôt au processus suivant, sans l'identifier comme étant un cadre connu : « identify, assess, manage future risks rather than merely using some measure of past performance to determine how and how often the work of a programme team or department should be scrutinized. » En

⁸ « Visionnaires » et « prévisionnelles » sont notre traduction des expressions « forward thinking » et « which perform a reconnaissance function » employés par l'auteur. Nous estimons ici que le plan stratégique et les activités en découlant pourraient être considérés comme tels.

ce sens, le propos de Raban se situe entre la gestion du risque et les indicateurs de qualité en gestion de l'éducation.

Raban (*Ibid.*, p. 97) cite, par ailleurs, un rapport de l'European Universities Association (2005) à l'effet que « quality assurance processes will become effective only if said processes are forward looking and orientated toward building and developing institutions rather than simply inspecting them ». Ainsi, selon Raban, on ne parle pas, ou plutôt on ne devrait pas parler, simplement de reddition de comptes, mais de développement institutionnel lorsqu'on parle d'assurance de la qualité universitaire. De fait, il est impératif de dépasser la simple fonction de surveillance et de supervision au sein des organisations si l'on veut que celles-ci développent la capacité de gérer les risques académiques (Raban, 2014, p. 95-98). Nous pourrions aussi dire que la situation est similaire en matière de gestion du risque en milieu universitaire, laquelle s'applique à tous les risques et notamment aux risques académiques (par exemple, la qualité des programmes académiques, le taux de diplomation, la recherche de haut niveau, etc.). En effet, de nombreux risques peuvent toucher une université, ainsi que nous l'avons évoqué lorsque nous avons discuté des catégories de risques dans notre section 1.3.

Plus loin dans son texte, Raban (*Ibid.*, p. 100-102) nomme d'autres facteurs pouvant contribuer au succès d'une organisation :

- Améliorer sa capacité à s'adapter au changement ;
- Fournir un support à ses départements / services / unités opérationnelles (il faut entendre ici, en plus du support aux départements d'enseignement et de recherche) ;
- Ne pas restreindre la gestion du risque au seul niveau du conseil d'administration et des cadres dirigeants ;

- S'assurer que son système de gestion de la qualité s'appuie sur les valeurs professionnelles du personnel (citant Wright, 2002) afin d'éviter une imposition de la gestion *top to bottom* et afin de susciter l'adhésion du personnel ;
- Se doter d'une gouvernance de type collégial ;
- Inclure les étudiants dans l'évaluation de la qualité ;
- Se doter d'une culture d'inclusion, d'ouverture et d'autocritique ;
- Accepter d'échouer⁹.

Raban (*Ibid.*, p. 101-102) met aussi en garde les organisations contre la tentation de reproduire l'approche du gouvernement, car ce sont elles, non pas les agences gouvernementales et les conseils de financement, qui sont responsables de leur mandat et du succès de leurs étudiants. En ce sens, il rejoint l'optique de gestion intégrée du risque universitaire présentée dans notre problématique : élaborer et maintenir un CGIR fait pour une université et non pas simplement adapter un cadre provenant d'un milieu autre, avec des réalités et des exigences différentes, ni ne faire qu'une simple reddition de comptes financière. De plus, l'assurance de la qualité effectuée par une agence externe ne devrait pas simplement servir à sanctionner les échecs occasionnels, mais elle devrait plutôt permettre de déterminer si une organisation est en mesure de réagir à des circonstances hors de l'ordinaire. Raban (*Ibid.*, p. 102) continue en précisant que

A risk management approach, possibly any form of internal quality assurance, will not work unless there is a culture that accepts risks, encourages staff to disclose risks and which is open to the frank exchange of information and ideas on the management of risk.

⁹ Nous excluons ce dernier élément qui relève selon nous du simple conseil plutôt que du facteur favorable ou nuisible à la planification et à la mise en œuvre d'un CGIR dans une université.

Enfin, Raban (*Ibid.*, p. 102) met clairement en garde contre toute approche inquisitoriale, qui soit « a method that is [...] inspectorial [...] [in which] all providers of UK higher education are required to meet ».

Somme toute, on peut retenir des propos de Raban douze facteurs favorisant l'assurance de la qualité en milieu universitaire, allant de la culture de l'organisation à sa structure, en passant par ses ressources et ses procédures et même sa disposition au changement. Son recensement permet de constater qu'un ensemble de facteurs, et non des facteurs pris individuellement, peut favoriser l'assurance de la qualité en milieu universitaire.

2.3.3 Conclusion sur les facteurs tirés des écrits sur l'assurance de la qualité en milieu universitaire

Nous avons répertorié ici 14 facteurs relatifs à l'assurance de la qualité. Tout comme pour les facteurs relatifs à la gestion intégrée du risque, nous les avons classés sous forme de tableau (voir tableau 2 – Facteurs tirés des écrits portant sur l'assurance de la qualité), en fonction de leur caractère favorable ou nuisible à l'assurance de la qualité et en citant la source.

Afin d'assurer le suivi de facteurs tirés des écrits sur l'assurance de la qualité en milieu universitaire, nous les avons numérotés à la suite de la numérotation des facteurs tirés de la recension des écrits sur la gestion intégrée du risque. Ceci nous servira lorsque nous ferons nos analyses subséquentes, notamment lorsque nous effectuerons la catégorisation des facteurs tirés de l'ensemble de la recension des écrits (voir tableau 3). Comme l'indiquent les tableaux 1 et 2, nous avons maintenant 36 facteurs, certains touchant les ressources, les procédures, d'autres encore la culture, la structure ou la propension au changement de l'organisation. Ceci nous

donne une vision plus détaillée des facteurs que nous étudions et de la manière de les ordonner dans la section qui suit.

Tableau 2
Facteurs tirés des écrits portant sur l'assurance de la qualité

N°	Facteurs favorables	Description des facteurs	Facteurs nuisibles	Auteur
23	X	Compréhension de l'environnement opérationnel / cadre de fonctionnement / contexte opérationnel de l'organisation.		Raban (2014)
24	X	Surveillance annuelle (monitoring annuel) des activités visionnaires ou prévisionnelles.		Raban (2014)
25	X	Révision des procédures visionnaires ou prévisionnelles.		Raban (2014)
26	X	Traitement des risques émergents.		Raban (2014)
27	X	Potentiel d'améliorer la capacité de l'organisation à s'adapter au changement.		Raban (2014)
28	X	Support aux départements, services et unités opérationnelles de l'organisation.		Raban (2014)
29	X	Étendue de la gestion du risque au-delà du conseil d'administration et des cadres dirigeants.		Raban (2014)
30	X	Prise en compte des valeurs professionnelles du personnel afin d'éviter une imposition de la gestion <i>top to bottom</i> et afin de susciter l'adhésion du personnel.		Raban (2014)
31	X	Se doter d'une gouvernance de type collégiale.		Raban (2014)
32	X	Inclusion des étudiants dans l'évaluation de la qualité.		Raban (2014)
33	X	Se doter d'une culture d'inclusion, d'ouverture et d'autocritique.		Raban (2014)
34	X	Culture d'acceptation des risques, d'encouragement du personnel à signaler les risques et d'ouverture à l'échange franc d'informations et		Raban (2014)

N°	Facteurs favorables	Description des facteurs	Facteurs nuisibles	Auteur
		d'idées sur la gestion du risque.		
35	X	Identification du niveau de qualité pertinent, en fonction de la mission de l'organisation (facteur externe à l'organisation).		Lacroix et Maheu (2012)
36	X	Ressources et incitations requises, en fonction de l'organisation (facteur externe à l'organisation).		Lacroix et Maheu (2012)

2.4 Catégorisation des facteurs tirés de la recension des écrits

Dans cette section, nous présentons les facteurs vus précédemment, en les répartissant en cinq catégories. En effet, il nous apparaît que les facteurs peuvent être catégorisés clairement puisque certains ont trait aux ressources et aux procédures de l'organisation, d'autres à la gouvernance ou à la vision de l'organisation. Afin d'étayer cette catégorisation, nous prenons appui sur le modèle de Weiner (2009) sur la disposition au changement organisationnel (*Weiner Organizational Theory of Implementation Effectiveness*, ci-après « le modèle de Weiner » ; traduction libre). D'après Weiner, Lewis et Linnan (2009) et Weiner (2009), repris dans Shaw *et al.* (2013, p. 12), ce modèle identifie des facteurs clé relatifs à la disposition au changement et au succès de la mise en œuvre d'un cadre. Ceux-ci sont :

- La culture organisationnelle ;
- Les politiques et les procédures de l'organisation ;
- L'expérience antérieure de l'organisation ;
- Les ressources organisationnelles ;
- La structure organisationnelle.

Le modèle de Weiner (2009) nous apparaît approprié dans le contexte de la gestion intégrée du risque en ce que celle-ci génère un changement de pratiques dans une organisation et que le changement organisationnel causé par la gestion intégrée

du risque est potentiellement nourri par l'appétit au changement et l'appétit au risque d'une organisation¹⁰.

Si nous appliquons ce modèle à notre question de recherche, il nous faut adapter le libellé des catégories du modèle de Weiner (2009) concernant la culture organisationnelle et la structure organisationnelle. En effet, les facteurs tirés des écrits sur la gestion intégrée du risque réfèrent à la vision et à la philosophie de l'organisation, ce qui relève selon nous, parmi les cinq catégories de Weiner, de celle de la culture organisationnelle. De plus, les facteurs tirés des écrits sur la gestion intégrée du risque et sur l'assurance de la qualité en milieu universitaire réfèrent à la gouvernance, ce qui relève plutôt de la structure organisationnelle en ce que la gouvernance consiste en un partage des pouvoirs dans l'organisation, ce qui influe sur la structure de celle-ci.

Ainsi, nous proposons de formuler de la manière suivante les catégories dans lesquelles s'inscrivent les facteurs que nous avons dégagés et qui pourraient favoriser ou nuire à la planification et à la mise en œuvre d'un CGIR :

- La culture organisationnelle, plus spécifiquement les facteurs portant sur la philosophie ou la vision de gestion intégrée du risque de l'organisation (catégorie V) ;

¹⁰ Shaw *et al.* (2013) se sont intéressés aux facteurs organisationnels associés à la disposition au changement dans le cadre de la mise en œuvre du programme HTN-IMPROVE, c'est-à-dire l'*Hypertension Telemedicine Nurse Implementation Project for Veterans*. Il s'agit d'un programme d'intervention ayant démontré l'efficacité d'interventions par des infirmières par téléphone sur la base d'une approche behavioriste. L'objectif consistait à mieux connaître l'efficacité et les coûts réels des interventions dans la réalité. Cet article offre une synthèse des catégories proposées par Weiner dans les deux articles que nous avons cités.

- Les politiques et les procédures de l'organisation (catégorie P) ;
- L'expérience antérieure de l'organisation (catégorie E) ;
- Les ressources organisationnelles (catégorie R) ;
- La structure organisationnelle (catégorie S), dans laquelle nous incluons la gouvernance de l'organisation.

Dans la catégorie V, relative à la culture organisationnelle et à la vision, nous avons inclus 13 facteurs, mais avons exclu le facteur n° 9, nommé « Culture organisationnelle » et tiré de la recension des écrits portant sur la gestion intégrée du risque, devenu redondant. Le tableau 3 – Catégorisation des facteurs tirés de la recension des écrits présente donc les 35 (et non pas 36) facteurs répertoriés et classés dans l'une ou l'autre des cinq catégories décrites ci-haut.

Enfin, nous avons reformulé les facteurs afin d'uniformiser les énoncés et d'en faciliter l'utilisation lors de notre analyse, par exemple en utilisant le mot « organisation » et en débutant chaque phrase décrivant un facteur par « L'organisation est caractérisée par » ou une formule aussi proche que possible. Nous n'avons fait aucune autre modification, malgré le fait que plusieurs facteurs soient assez larges et comportent donc une dose importante de subjectivité. Ainsi, en ce qui concerne le facteur n° 6, on peut se demander à partir de quel moment une organisation est « fortement endettée » et, pour le facteur n° 12, à partir de quel moment une organisation est caractérisée par une taille importante. Cependant, nous avons choisi de gérer ces défis ultérieurement. En effet, il nous semble que les facteurs doivent demeurer tels quels pour ne pas orienter préalablement l'analyse des données.

Afin d'être en mesure de retracer les facteurs relatifs à la gestion intégrée du risque et ceux relatifs à l'assurance de la qualité lorsque nous ferons nos analyses subséquentes, nous avons gardé la numérotation attribuée aux facteurs dans les

tableaux 1 et 2. Afin de faciliter la lecture du tableau 3, nous avons indiqué au moyen d'une lettre si le facteur provient de notre recension des écrits portant sur la gestion intégrée du risque (G) ou de l'assurance de la qualité (Q). Toujours afin d'alléger le tableau, nous avons omis la source de chaque facteur étant donné que le lecteur peut se référer aux tableaux 1 et 2 pour la connaître.

Tableau 3
Catégorisation des facteurs tirés de la recension des écrits

N°	Facteurs favorables	Description des facteurs	Facteurs nuisibles	Source
		Catégorie V : culture organisationnelle, plus spécifiquement les facteurs portant sur la philosophie ou la vision de gestion intégrée du risque de l'organisation		
1	X	L'organisation est caractérisée par une philosophie de gestion du risque mettant l'accent sur la désirabilité de la gestion intégrée du risque et par l'absence d'indicateurs de risques.		G
2	X	L'organisation est caractérisée par une philosophie de gestion du risque mettant l'accent sur la désirabilité de la gestion intégrée du risque et par la présence d'indicateurs qualitatifs de risques dans la description de l'appétit ou de la tolérance aux risques.		G
3		L'organisation est caractérisée par l'existence d'une vision holistique des risques et d'indicateurs de risques conduisant les employés à être plus proactifs, que les risques soient internes ou externes à leurs fonctions immédiates.	X	G
4	X	L'organisation est caractérisée par une philosophie axée sur la gestion du risque et sur la tolérance aux risques, et par des standards de ressources humaines.		G
5	X	L'organisation est une entreprise privée.		G

N°	Facteurs favorables	Description des facteurs	Facteurs nuisibles	Source
30	X	L'organisation prend en compte les valeurs professionnelles du personnel afin d'éviter une imposition de la gestion <i>top to bottom</i> et afin de susciter l'adhésion du personnel.		Q
33	X	L'organisation est caractérisée par une culture d'inclusion, d'ouverture et d'autocritique.		Q
34	X	L'organisation est caractérisée par une culture d'acceptation des risques, d'encouragement du personnel à signaler les risques et d'ouverture à l'échange franc d'informations et d'idées sur la gestion du risque.		Q
35	X	L'organisation identifie le niveau de qualité pertinent en fonction de sa mission (facteur externe à l'organisation).		Q
		Catégorie S : structure organisationnelle, incluant la gouvernance de l'organisation		
7	X	L'organisation est caractérisée par la présence d'un directeur de la gestion des risques de grande qualité.		G
10	X	L'organisation est caractérisée par une grande diversification de ses activités.		G
12	X	L'organisation est caractérisée par une taille importante.		G
15	X	L'organisation est caractérisée par une grande sophistication de l'organisation de sa gestion du risque.		G
16	X	L'organisation est caractérisée par une gouvernance corporative établissant que le conseil d'administration et les gestionnaires ont mis en place les processus organisationnels et les contrôles corporatifs nécessaires afin de mesurer et de gérer les risques au sein de l'entreprise (incluant la notion de <i>tone from the top</i>).		G
29	X	L'organisation est caractérisée par une gestion du risque au-delà du conseil d'administration et des cadres dirigeants.		Q
31	X	L'organisation est caractérisée par une gouvernance de type collégial.		Q
32	X	L'organisation est caractérisée par le fait		Q

N°	Facteurs favorables	Description des facteurs	Facteurs nuisibles	Source
		d'inclure des étudiants dans l'évaluation de la qualité.		
		Catégorie R : ressources organisationnelles		
6	X	L'organisation est fortement endettée.		G
8	X	L'organisation dispose d'outils de gestion des connaissances.		G
11	X	L'organisation est dotée d'importantes liquidités.		G
14	X	L'organisation bénéficie d'avantages fiscaux.		G
17	X	L'organisation est caractérisée par une gestion intégrant la gestion du risque dans les activités susceptibles de générer des revenus, incluant le développement d'affaires, les produits et les relations avec les clients, les prix, etc.		G
18	X	L'organisation est caractérisée par une gestion de portfolio rassemblant les risques, incorporant des diversifications et mesurant les concentrations de risques par rapport à des limites quant à ces risques.		G
19	X	L'organisation utilise le transfert de risques afin de minimiser l'exposition aux risques estimés trop élevés ou lorsqu'il s'avère moins onéreux de transférer ces risques à des tierces parties.		G
21	X	L'organisation dispose de données et technologies permettant de soutenir les analyses et les processus de rapports nécessaires.		G
28	X	L'organisation offre un support à ses départements, services et unités opérationnelles.		Q
36	X	L'organisation dispose de ressources et utilise des incitations adéquates (facteur externe à l'organisation).		Q
		Catégorie P : politiques et procédures de l'organisation		
20	X	L'organisation mesure ou effectue un relevé des risques afin d'élaborer des outils permettant de quantifier, d'analyser et de		G

N°	Facteurs favorables	Description des facteurs	Facteurs nuisibles	Source
		rapporter l'exposition aux risques et les facteurs externes.		
22	X	L'organisation est caractérisée par une communication à propos de la gestion du risque de l'organisation, effectuée par les gestionnaires aux parties intéressées.		G
24	X	L'organisation effectue une surveillance annuelle des risques (monitoring annuel).		Q
25	X	L'organisation effectue régulièrement une révision de ses procédures prévisionnelles / visionnaires.		Q
26	X	L'organisation effectue un traitement des risques émergents.		Q
		Catégorie E : expérience antérieure de l'organisation		
13	X	L'organisation est caractérisée par une croissance positive.		G
23	X	L'organisation est caractérisée par un effort de compréhension, par les gestionnaires, de son environnement opérationnel, son cadre de fonctionnement ou son contexte opérationnel.		Q
27	X	L'organisation a un potentiel d'améliorer sa capacité à s'adapter au changement.		Q

En ce qui concerne la catégorisation effectuée, certains facteurs relèvent clairement d'une seule catégorie, comme le facteur n° 6 « Importance des liquidités de l'organisation » (catégorie R relative aux ressources) ou le facteur n° 18 « Surveillance annuelle (monitoring annuel) » (catégorie P relative aux politiques et procédures). D'autres facteurs peuvent probablement toucher à plus d'une catégorie. Par exemple, le facteur n° 25 « Révision des procédures prévisionnelles / visionnaires » touche autant à la catégorie P (relative aux procédures et politiques) qu'à la catégorie V (relative à la vision) et à la catégorie E (relative à l'expérience de l'organisation). En effet, la révision des procédures est généralement le fruit de l'histoire de l'organisation, autrement dit de son expérience, à moins d'être imposée

de l'extérieur, par exemple suite à une directive ministérielle. Cependant, si une procédure a pour objectif d'orienter le CGIR de l'organisation, celle-ci incarne en fait une vision de l'organisation relative à son CGIR. Étant donné que ce facteur touche d'abord aux procédures, nous l'avons inscrit dans la catégorie P.

Nous avons classé ces facteurs sous l'une ou l'autre des cinq catégories en fonction du libellé de leur description et d'après notre expérience professionnelle relative à l'organisation générale d'une organisation d'éducation. Toutefois, lors de l'analyse des données que nous collecterons, nous tenterons de mieux cerner si les facteurs touchent à une ou à plusieurs catégories. Nous aurons l'opportunité, grâce aux réponses obtenues auprès des participants, de constater, d'une part, l'exactitude de la description des facteurs recensés et, d'autre part, la pertinence même de ces facteurs relativement à la planification et à la mise en œuvre d'un CGIR en milieu universitaire.

En répartissant ainsi les facteurs, il est possible de faire les constats suivants :

- Les catégories V relative à la vision et à la culture organisationnelle, R relative aux ressources et S relative à la structure organisationnelle semblent dominer, regroupant la majorité des facteurs. Il ne semble pas se dégager de tendance qui pourrait indiquer qu'une catégorie ait majoritairement trait à la gestion intégrée du risque ou à l'assurance de la qualité.
- La catégorie P relative aux procédures et aux politiques contient cinq facteurs tandis que la catégorie E relative à l'expérience de l'organisation comporte trois facteurs.
- Tous les facteurs recensés sont a priori favorables au CGIR. Ainsi que nous l'avons évoqué, il faut peut-être voir dans ces facteurs que chacun pourrait devenir nuisible. De plus, aucun facteur ne semble

avoir préséance sur un autre. Ceci nous porte à penser que c'est peut-être le contexte dans lequel une organisation évolue qui déterminera une quelconque hiérarchie entre les facteurs.

À la suite de la catégorisation des facteurs tirés de la recension des écrits sur la gestion intégrée du risque et sur l'assurance de la qualité en milieu universitaire, nous pouvons maintenant nous pencher sur le cadre méthodologique de notre recherche.

TROISIÈME CHAPITRE

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre présente le cadre méthodologique de notre recherche. Plus spécifiquement, nous y aborderons l'approche de recherche, la technique et l'outil de collecte de données, l'échantillonnage, le déroulement de la recherche et le plan de traitement planifié des données.

1. APPROCHE DE RECHERCHE

Notre recherche a pour but de répondre à la question générale suivante : « Quels sont les facteurs favorisant la planification et la mise en œuvre d'un cadre de gestion intégrée du risque en milieu universitaire canadien ? »

L'approche qualitative nous apparaît comme la manière la plus appropriée pour explorer cette question de manière fouillée. Selon Fortin et Gagnon (2010, p. 30), l'approche qualitative « tend à faire ressortir la signification que le phénomène étudié revêt pour les personnes ». Elle permet d'explorer des phénomènes et d'en comprendre le sens du point de vue du participant (Liamputtong, 2013, p. xiv). Selon Liamputtong (2013, p. xiii), l'approche qualitative est nécessaire lorsque les chercheurs ont peu de connaissance du phénomène investigué, lorsque la voix de certaines personnes est rarement entendue ou mérite d'être entendue et qu'un phénomène complexe doit être analysé en détail. De plus, cette approche permet d'entrer directement en contact avec les personnes afin qu'elles s'expriment le plus librement possible (Creswell 2012, p. 48).

Puisqu'il est ici primordial d'obtenir des informations sur la compréhension qu'ont les participants de la planification et de la mise en œuvre d'un CGIR et que celles-ci sont complexes, l'approche qualitative s'impose dans le cadre de notre étude.

2. TECHNIQUE ET OUTIL DE COLLECTE DES DONNÉES

Nous avons décidé de procéder au moyen d'entrevues semi-dirigées individuelles. Pour ce faire, nous nous sommes basée sur la définition de l'entrevue proposée par Savoie-Zajc (2009, p. 339) :

une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence.

Le participant a ainsi la possibilité de s'exprimer de manière spontanée et de raffiner ses réponses puisque le fait de converser favorise les allers-retours et les rétroactions immédiates.

Dans le cadre d'une entrevue semi-dirigée, Karsenti et Savoie-Zajc (2011, p. 132) expliquent que « [l]e chercheur établit un schéma d'entrevue qui réunit une série de thèmes se rapportant à la recherche. »

De fait, le canevas d'entrevue comporte sept parties visant à traiter différents aspects de notre question générale de recherche, ainsi que, en guise de conclusion, une question laissant la possibilité au participant d'ajouter des informations de son choix. Les deux premières parties sont constituées de questions sur des données sociodémographiques et sur le cadre de gestion intégrée du risque (CGIR) de l'université où œuvre le participant. Elles visent à permettre de contextualiser les participants ainsi que les CGIR. La suite du canevas d'entrevue est basée sur les cinq

catégories de facteurs que nous avons introduites dans le chapitre précédent, c'est-à-dire :

1. La catégorie de facteurs relatifs à la culture organisationnelle, plus spécifiquement les facteurs portant sur la philosophie ou la vision de gestion intégrée du risque de l'organisation (catégorie V) ;
2. La catégorie de facteurs relatifs aux politiques et aux procédures de l'organisation (catégorie P) ;
3. La catégorie de facteurs relatifs à l'expérience antérieure de l'organisation, particulièrement par rapport au contexte dans lequel évolue l'organisation et à l'impact de ce contexte sur son adhésion au changement (catégorie E) ;
4. La catégorie de facteurs relatifs aux ressources organisationnelles (catégorie R) ;
5. La catégorie de facteurs relatifs à la structure organisationnelle et à la gouvernance de l'organisation (catégorie S).

Les questions ont été formulées de manière ouverte, comme l'indique le canevas d'entrevue (annexes C et D). Il existe une version française et une version anglaise de ce canevas en raison de l'étude qui est canadienne. Nous avons procédé de même pour la lettre d'information et le formulaire de consentement (annexes A et B).

Nous avons effectué un prétest en janvier 2017. Ce prétest nous a permis de vérifier que les questions posées avaient bien un lien avec notre question de recherche, que l'ordre, le nombre et la formulation des questions étaient adéquats et que ces questions permettaient l'obtention de réponses à notre question de recherche. Lors de cette étape, nous nous sommes assurée que le participant correspondait à nos critères d'inclusion (voir section suivante) et que les réponses reçues pouvaient servir

à répondre à notre question de recherche. Puisque le prétest s'est avéré concluant, nous avons conservé les données recueillies afin de les analyser.

3. ÉCHANTILLONNAGE

Notre population cible consiste en l'ensemble des individus responsables de la planification ou de la mise en œuvre d'un CGIR en milieu universitaire canadien. Ces informateurs clés doivent avoir une certaine connaissance de la problématique établie dans le présent essai.

La technique d'échantillonnage qui semble la plus appropriée dans notre situation est ainsi celle dite non probabiliste, qui consiste en une sélection délibérée d'individus spécifiques en raison de l'information essentielle qu'ils peuvent fournir et qui ne peut être obtenue autrement, d'après Carpenter et Suto (2008, dans Liangputtong, 2013, p. 14). Cette technique, qui fonctionne mieux avec de petits échantillons d'individus, permet d'étudier des cas riches en information, lesquels mènent à une compréhension en profondeur et à un aperçu des résultats, au lieu de favoriser les généralisations empiriques (*Ibid.*, 2013, p.14).

Les critères d'inclusion à la base de la sélection des participants à notre recherche sont flexibles, tout comme la taille de notre échantillon. Liangputtong (2013, p. 18) explique que ceci est le cas typique en recherche qualitative. Nous avons retenu trois critères d'inclusion : le type d'organisation où œuvre le participant, ses responsabilités, ainsi que son rôle comme preneur de décision. En d'autres mots, les participants que nous avons recrutés devaient exercer leurs fonctions au sein d'une université canadienne et être responsables de la planification et de la mise en œuvre d'un CGIR. En particulier, l'expertise et la connaissance du participant devaient contribuer à sa compréhension en profondeur de l'objet sur lequel porte notre question générale de recherche. Ainsi, comme le titre des participants ne correspondait pas nécessairement à cette description de tâches, nous avons parfois

délaissé la personne portant le titre de directeur de la gestion du risque ou de *Chief Risk Officer*, pour nous tourner vers la personne qui, dans les faits, élabore et met en place un CGIR. Enfin, nous nous sommes concentrée sur des participants oeuvrant au sein d'une université canadienne, en gardant en tête que ces universités ont des différences dans leur fonctionnement et dans leur gouvernance, notamment en ce qui a trait à la centralisation et à la décentralisation des services et des départements.

De plus, afin que nous puissions répondre à notre question de recherche, les participants devaient être en mesure de prendre certaines décisions en lien avec la planification et la mise en œuvre du CGIR de l'université qui les emploie. Pour ce faire, nous avons recruté des cadres ayant la possibilité de faire des représentations relatives au CGIR de leur organisation, c'est-à-dire, par exemple, qui peuvent présenter auprès du conseil d'administration, du sénat, des présidents et vice-présidents, des gestionnaires, en quoi consiste un CGIR et ce qui est nécessaire à sa planification et à sa mise en œuvre. Comme la structure organisationnelle peut varier d'une université à l'autre, les participants œuvraient dans des départements différents, offrant des services relatifs au secrétariat général, aux finances, à l'audit interne ou à d'autres services.

Le moment depuis lequel les participants étaient responsables d'un tel cadre n'a pas fait partie de nos critères d'inclusion puisque notre recherche porte sur la planification (à compter de l'« an zéro ») et sur la mise en œuvre du cadre (années subséquentes); toutefois, ce chiffre a été noté afin de distinguer de potentielles différences au moment de l'analyse des données.

La question du genre des participants n'est pas apparue comme un critère déterminant pour notre sujet de recherche, que ce soit au moment de déterminer les critères d'inclusion des participants ou lors des entrevues.

En nous basant sur notre connaissance du milieu universitaire canadien, nous avons déterminé les participants qui étaient susceptibles de participer à notre recherche. Nous visions initialement cinq ou six participants, ce qui nous semblait a priori constituer un minimum pour que l'échantillon soit suffisant. L'échantillon finalement retenu est constitué de neuf personnes, dont deux du milieu universitaire francophone et sept du milieu universitaire anglophone, dans cinq provinces différentes. La taille finale de notre échantillon résulte de la qualité de l'information recueillie auprès de chaque participant afin de répondre à la question générale de recherche que nous avons posée, et ce, de manière suffisamment approfondie (Liamputtong, 2013, p. 18-19).

Le tableau 4 présente la répartition des participants selon le service au sein duquel ils œuvrent. Nous constatons que la majorité, soit cinq d'entre eux, est responsable d'un CGIR au sein d'un service dédié au CGIR d'une université canadienne ; les quatre autres sont responsables d'un CGIR au sein d'un secrétariat général, du service des finances, du service d'audit ou d'un autre service avec de multiples fonctions administratives.

Tableau 4
Répartition des participants selon le service au sein duquel ils œuvrent

Énoncés de réponse	Participants								
	R09	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
1. Responsable d'un CGIR au sein du secrétariat général d'une université canadienne	X								
2. Responsable d'un CGIR au sein du service des finances d'une université canadienne		X							
3. Responsable d'un CGIR au sein du service de l'audit interne d'une université canadienne						X			
4. Responsable d'un CGIR au sein d'un service dédié au CGIR d'une université canadienne			X		X		X	X	X
5. Responsable d'un CGIR au sein d'un service autre d'une université canadienne				X					

4. DÉROULEMENT DE LA RECHERCHE

Nous avons pris contact avec les participants potentiels par courrier électronique, en français ou en anglais selon la langue du participant. Nous nous y sommes présentée et nous avons indiqué le sujet de recherche, la durée anticipée de l'entrevue, la méthode retenue pour réaliser l'entrevue et certaines précisions relatives au traitement confidentiel des informations et au fait que notre recherche n'avait pas pour but de comparer divers CGIR (*benchmarking*).

La lettre d'information et le formulaire de consentement, en français ou en anglais selon la langue du participant (annexes A et B), ont été envoyés dans un message ultérieur en indiquant que l'entrevue serait enregistrée avec leur

consentement, pour les fins de notre recherche. Étant donné que le CGIR est constitué d'une certaine quantité d'informations stratégiques, nous avons estimé qu'il serait plus facile de recruter des participants si nous les assurons de la stricte confidentialité de leurs propos.

Cette démarche avait pour objectif de recruter les participants en leur remettant suffisamment d'information pour leur permettre de décider de leur participation et, le cas échéant, pour nous donner un consentement éclairé et pour se préparer à l'entrevue. Au besoin, nous avons fourni des informations supplémentaires, par exemple sur la méthodologie employée pour l'échantillonnage ou encore sur la confidentialité de la recherche. À cet effet, le canevas d'entrevue (annexes C et D), transmis lorsque le participant témoignait de son intérêt, a permis de mettre en contexte notre recherche et les entrevues en découlant.

Les entrevues ont eu lieu de janvier à mai 2017 et ont eu une durée moyenne de 60 minutes. Celle-ci a suffi pour recueillir les réponses aux questions sans abuser de la disponibilité des participants. En raison du fait que nos participants se trouvaient à d'assez grandes distances géographiques, les entrevues ont été planifiées en tenant compte du décalage horaire, le cas échéant, et ont été effectuées par téléphone ou via Skype ou FaceTime.

Le plus souvent, les questions ont été posées telles que libellées dans le canevas d'entrevue. L'ordre des questions a parfois été adapté de sorte à s'assurer que les réponses puissent être les plus complètes possible, mais aussi afin d'éviter de poser des questions pour lesquelles une réponse avait déjà été obtenue. Il a aussi été nécessaire, de temps à autre, d'omettre de poser une question telle quelle ou de la recadrer afin de maintenir la fluidité de la conversation. Par exemple, à la question n° 10, si le participant avait déjà énuméré un certain nombre de politiques et de

procédures ayant un impact sur le CGIR, nous avons alors dressé verbalement la liste de ces documents et demandé au participant s'il y avait lieu de compléter cette liste.

5. TRAITEMENT DES DONNÉES

Les données recueillies lors des entrevues ont été traitées en assurant leur confidentialité et en déterminant par avance leur catégorisation.

5.1 Confidentialité

Comme nous l'avons indiqué dans la section précédente, les entrevues ont été enregistrées puisque nous avons obtenu le consentement des participants. De plus, nous avons pris des notes au fur et à mesure de l'entrevue. Chaque entrevue a été numérotée afin de protéger la confidentialité des participants et ce numéro a été attribué à l'enregistrement de l'entrevue. Chaque enregistrement est conservé de manière à ce que nous soyons la seule personne à y avoir accès et l'enregistrement est gardé sur un disque crypté et mis sous clé. Nous détruirons les enregistrements et les notes prises pendant les entrevues dans les six mois après l'obtention de notre grade.

5.2 Catégorisation des données recueillies

Chaque entrevue a été codifiée selon des catégories prédéterminées, tout en anticipant que d'autres catégories pourraient s'ajouter. Ces catégories sont les cinq catégories que nous avons établies à partir du modèle de Weiner (2009), catégories dans lesquelles s'inscrivent les facteurs que nous avons dégagés de notre recension d'écrits et qui pourraient favoriser la planification et la mise en œuvre d'un CGIR en milieu universitaire.

La liste des catégories inclut des sous-catégories visant à répondre à notre question de recherche. Ces sous-catégories nous permettront de garder en tête les précisions que nous souhaitons obtenir.

- 1) La culture organisationnelle, plus spécifiquement les facteurs portant sur la philosophie ou la vision de gestion intégrée du risque de l'organisation (catégorie V) :
 - a. Description de la philosophie ou de la vision du CGIR ;
 - b. Soutien reçu ou motivation constatée relativement à la planification et à la mise en œuvre du CGIR ;
 - c. Personnes ou comités dont le soutien ou la motivation a favorisé le plus la planification et la mise en œuvre du CGIR ;
- 2) Les politiques et les procédures de l'organisation (catégorie P) :
 - a. Mise en place de politiques ou de procédures ayant un impact sur le CGIR ;
 - b. Politiques et procédures ayant le plus favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR ;
- 3) L'expérience antérieure de l'organisation (catégorie E) :
 - a. Nature du contexte dans lequel évolue chaque université ;
 - b. Impact de ce contexte sur la planification et la mise en œuvre du CGIR ;
 - c. Expérience de chaque université en lien avec des projets générant le changement comme celui que génère le CGIR ;
- 4) Les ressources organisationnelles (catégorie R) :
 - a. Ressources de l'université, ayant favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR ;
 - b. Ressources de l'université, en lien avec la planification et la mise en œuvre du CGIR ;
- 5) La structure organisationnelle (catégorie S), dans laquelle nous incluons la gouvernance de l'organisation :
 - a. Description de la structure organisationnelle de chaque université ;
 - b. Aspects de la structure organisationnelle ayant favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR.

6. PRÉCISIONS ADDITIONNELLES SUR LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

La formulation de notre question générale de recherche a été modifiée au cours de la démarche. La question générale initiale était : « Quelles sont les conditions favorisant la planification et la mise en œuvre d'un cadre de gestion intégrée du risque dans une université ? » Par la suite, le terme de « facteur » a été substitué à celui de « condition » et celui de « milieu universitaire » à celui d'« université ». De plus, le terme « canadien » a été ajouté à la suite de « milieu universitaire » afin de circonscrire la portée de notre propos. La question générale définitive est donc la suivante : « Quels sont les facteurs favorisant la planification et la mise en œuvre d'un cadre de gestion intégrée du risque en milieu universitaire canadien ? » Ces modifications permettent d'utiliser des termes (« facteur » et « milieu universitaire ») moins contraignants que ceux antérieurement choisis. Elles permettent aussi de mieux refléter le fait que notre recherche a une visée exploratoire, c'est-à-dire que nous cherchons à circonscrire un objet de recherche (les facteurs favorisant la planification et la mise en œuvre d'un CGIR dans le milieu universitaire) et à définir de nouvelles pistes de recherche (Trudel, Simard et Vornax, 2007).

De fait, d'autres modifications ont été effectuées. Nous avons changé le titre de notre essai, lequel s'intitule maintenant « Facteurs favorisant la planification et la mise en œuvre d'un cadre de gestion intégrée du risque en milieu universitaire canadien », au lieu de « Étude sur les conditions favorisant la planification et la mise en œuvre d'un cadre de gestion intégrée du risque dans une université ». Nous avons donc verbalement modifié les questions d'entrevue en conséquence. Toutefois, comme nous avons déjà commencé à employer les annexes A, B, C et D contenant l'ancienne terminologie, celles-ci ont été jointes telles quelles au présent essai.

QUATRIÈME CHAPITRE

PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES

Ce chapitre présente les données recueillies lors de neuf entrevues semi-dirigées réalisées auprès d'individus responsables de la planification ou de la mise en œuvre d'un cadre de gestion intégrée du risque (CGIR) en milieu universitaire canadien. La collecte de ces données a pour objectif de répondre à la question générale de la présente recherche, à savoir : « Quels sont les facteurs favorisant la planification et la mise en œuvre d'un cadre de gestion intégrée du risque en milieu universitaire canadien ? »

Ces données sont présentées ici en respectant l'ordre des sujets abordés dans notre canevas d'entrevue qui comprend sept sections : (1) les données sociodémographiques ; (2) les données sur le CGIR de l'université où œuvrent les participants ; (3) la culture organisationnelle, plus spécifiquement les facteurs portant sur la philosophie ou la vision de gestion intégrée du risque de l'organisation ; (4) les politiques et les procédures de l'organisation ; (5) l'expérience de l'organisation ; (6) ses ressources organisationnelles ; (7) sa structure organisationnelle, incluant la gouvernance de l'organisation. Il s'agit ainsi, dans les deux premières sections, d'offrir des éléments de contextualisation pour donner une image plus précise des participants et de leur environnement de travail, ainsi que des CGIR en tant que tels. Les cinq sections suivantes sont pour leur part consacrées à l'examen de différents facteurs qui ont eu un impact sur la planification et la mise en œuvre du CGIR dans les universités où œuvrent les répondants.

1. DONNÉES SOCIODÉMOGRAPHIQUES

Dans la présente section, nous tracerons le portrait sociodémographique professionnel des participants. Nous y inclurons les informations les plus pertinentes quant à leur travail dans la planification et la mise en œuvre d'un CGIR. Concrètement, nous examinerons le nombre d'années d'expérience de travail en milieu universitaire, l'expérience et la formation des participants ayant pu les prédisposer à la gestion intégrée du risque, ainsi que les fonctions relatives au CGIR de l'université, telles que nommées par les participants.

1.1 Nombre d'années d'expérience de travail en milieu universitaire

En examinant les réponses fournies par les participants, nous constatons d'emblée que, au moment de l'entrevue, aucun d'eux ne venait d'entrer en fonction dans le milieu universitaire, c'est-à-dire qu'aucun n'avait moins d'une année d'expérience dans ce milieu. Deux avaient quatre années ou moins d'expérience, trois en avaient entre cinq et neuf, deux entre 10 et 14 et, enfin, deux participants en comptaient plus de 15. En moyenne, les participants cumulaient 10,3 années d'expérience, selon une répartition qui rend cette moyenne révélatrice. La médiane est toutefois de 6 et on observe une plus grande dispersion au-dessus de celle-ci (les données varient entre 12 et 22) qu'au-dessous (les données varient entre 3 et 6).

Le tableau 5 indique précisément le nombre d'années pour chaque participant ; nous avons choisi d'ordonner ces nombres par tranche de cinq années, de manière à anticiper de possibles tendances.

Tableau 5
Nombre d'années d'expérience de travail en milieu universitaire

Participant	Moins d'une année	1-4 années	5-9 années	10-14 années	15 années ou plus
09				12	
10					22
11				12	
12		3			
13			5		
14			6		
15			6		
16					22
17		4.5			

1.2 Expérience ou formation prédisposant à la gestion intégrée du risque

Lors des entrevues, nous avons ensuite abordé le sujet de l'expérience et de la formation des participants ayant pu les prédisposer à la gestion intégrée du risque.

En ce qui concerne l'expérience, cinq participants ont mis l'accent sur le fait d'avoir une expérience pratique dans la gestion intégrée du risque et trois participants (dont deux des précédents) ont mentionné être membres d'une association professionnelle telle qu'un barreau ou un ordre de comptables professionnels agréé du Canada. Un autre participant, qui fait partie des cinq premiers, est membre d'une association dont les activités portent sur la gestion intégrée du risque. Quatre participants ont pour leur part souligné ne pas avoir d'expérience pratique préalablement à leur entrée en poste ; parmi eux, un a souligné sa connaissance de l'organisation et un est membre d'une association professionnelle.

En ce qui a trait à leur formation, cinq participants ont suivi des ateliers de formation, par exemple pour des membres de conseil d'administration d'université. Ces ateliers ont été offerts par des universités, par des firmes juridiques ou comptables ou encore par des organisations axées sur la diffusion de connaissances à

propos de la gestion intégrée du risque, telles que RIMS (Risk and Insurance Management Society, Inc., basée au Canada) et URMIA (University Risk Management Insurance Association, basée aux États-Unis). Cinq participants ont indiqué détenir un baccalauréat ou une maîtrise touchant à certains aspects de la gestion du risque, par exemple dans le domaine du droit, du génie environnemental, de la comptabilité ou des affaires (MBA). En outre, quatre participants ont obtenu une certification en lien avec la gestion intégrée du risque (CRM, CERM, CIA, CRMA¹¹).

Le tableau 6 dresse un portrait de l'expérience et de la formation des participants ayant pu les prédisposer à la gestion intégrée du risque.

¹¹ CRM : Canadian Risk Management, certification conférée par la Risk and Insurance Management Society ; CERM : Certified Enterprise Risk Manager ; certification conférée par la Certified Enterprise Risk Manager Academy ; CIA : Certified Internal Auditor, certification conférée par l'Institute of Internal Auditors ; CRMA : Certification in Risk Management Assurance, certification conférée par l'Institute of Internal Auditors. Le chiffre indique le nombre de certifications obtenues par les participants.

Tableau 6
Expérience de travail et formation des participants

Expérience et formation	Participants									
Expérience	09	10	11	12	13	14	15	16	17	
Expérience pratique	X				X	X		X	X	
Connaissance de l'organisation		X								
Membre d'une ou plusieurs associations dont les activités portent sur la gestion intégrée du risque								X		
Membre d'une association professionnelle (barreau ou ordre des comptables professionnels agréés (CPA))	X			X					X	
Formation										
Ateliers de formation	X	X	X				X	X		
Baccalauréat ou maîtrise touchant à certains aspects de la gestion du risque (droit, génie environnemental, comptabilité, MBA)	X		X		X		X		X	
Certification en lien avec la gestion intégrée du risque, nombre de (CRM, CERM, CIA, CRMA ¹²)			2	2		2			1	

1.3 Description des fonctions relatives au CGIR de l'université

Nous avons aussi questionné les participants à propos de leurs fonctions en ce qui a trait au CGIR dans leur université. Huit participants ont indiqué qu'ils s'occupent de gestion intégrée du risque. Parmi eux, un a spécifié s'en occuper de manière exclusive et un autre a mentionné s'en occuper assez peu par rapport à ses autres responsabilités, l'université dont il relève en étant encore à la phase de planification du CGIR. Parmi ces huit participants, cinq ont nommé la gestion des assurances comme activité faisant partie de leurs responsabilités, tandis que trois ont

¹² Voir note 11 pour la définition de ces acronymes.

évoqué la gestion de plans d'intervention d'urgence (*emergency preparedness*), le système de gestion des incidents ou encore le plan d'atténuation des risques ; enfin, deux autres ont des responsabilités supplémentaires sans aucun lien avec la gestion intégrée du risque.

Deux participants (dont un compte parmi ce groupe de huit) s'occupent de la révision ou de la gestion de contrats. Relevons aussi que huit participants ont détaillé les autres fonctions suivantes : antécédents judiciaires, audit interne, baux, conformité légale, gouvernance, placements en milieu clinique (du point de vue des risques associés à ceux-ci), santé et sécurité au travail, sécurité de l'information.

Ainsi, la majorité des participants indique s'occuper de la gestion intégrée du risque simultanément avec une autre fonction. En incluant la gestion intégrée du risque, trois participants cumulaient quatre fonctions et un seul en cumulait jusqu'à sept.

Le tableau 7 décrit les fonctions qui sont exercées par les participants et qui portent sur le CGIR de leur l'université.

Tableau 7
Description des fonctions relatives au cadre de gestion intégrée du risque de l'université

Fonctions relatives au cadre de gestion intégrée du risque de l'université	Participants								
	09	10	11	12	13	14	15	16	17
Gouvernance	X								
Gestion intégrée du risque		X	X	X	X	X	X	X	X
Baux		X							
Assurances		X	X	X	X		X		
Santé et sécurité au travail			X						
Antécédents judiciaires			X						
Révision de contrats	X		X						
Placements en milieu clinique			X						
Audit interne				X					
Plans d'intervention d'urgence, système de gestion des incidents, plan d'atténuation des risques				X			X	X	
Conformité légale						X			
Sécurité de l'information							X		
Autres responsabilités sans lien avec la gestion intégrée du risque		X	X						

Il n'est pas inutile ici d'ajouter quelques informations à propos de l'articulation des divers éléments de la gestion intégrée du risque. Le participant R16 a indiqué ceci : « All the more traditional risk management pieces are pulled in together in one integrated framework. » Nous lui avons donc demandé si le CGIR structurerait son travail-cadre et il a répondu par l'affirmative. (A.R. : So, it gives you the backbone of your framework? R16 : « Correct »). Un autre participant (R17) a fait écho à ces propos : « How you interpret the ISO 91000 and how you apply [...], is really coming much from the financially porting compliance requirements. ». Il a aussi précisé le cadre méthodologique employé pour construire le CGIR :

I built everything from scratch, I was brought in to build the design. From there, I had to interpret ISO 91000. Because there is no certification for ERM-ISO 31000¹³, we use the framework to apply, taking the framework to theory, and my experience in running the organization from a top-down. That combination is how basically I applied [it] and proceeded to execute it.

Après avoir mis en contexte l'expérience, la formation et les fonctions des participants, nous pouvons nous pencher sur le CGIR lui-même.

2. DONNÉES SUR LE CGIR DE L'UNIVERSITÉ OÙ ŒUVRENT LES PARTICIPANTS

Dans cette section, nous présenterons les données concernant la durée d'existence des CGIR de chaque université à l'étude, le moment où a débuté le processus de planification de ces CGIR, ainsi que le début de leur mise en œuvre, toujours par rapport au moment de l'entrevue. Nous avons choisi de poser ces trois questions afin de donner une idée de la durée du processus, les deux dernières questions (concernant la planification et le début de la mise en œuvre) donnant une meilleure perspective et permettant de compléter la question de la durée d'existence même du CGIR. Encore une fois, nous indiquons le nombre d'années précis dans chaque cas tout en ordonnant ceux-ci par tranches de cinq années, de manière à repérer de possibles tendances.

¹³ D'après le site de l'Organisation internationale de normalisation, la norme « ISO 31000:2009, Management du risque – Principes et lignes directrices, fournit des principes, un cadre et des lignes directrices pour gérer toute forme de risque. Cette norme peut être utilisée par tout type d'organisme sans distinction de taille, d'activité ou de secteur. [...] ISO 31000 ne se prête pas à des fins de certification. »

2.1 Nombre d'années du CGIR

Nous avons demandé aux participants le nombre d'années d'existence du CGIR de l'université où œuvre chacun d'entre eux. Trois CGIR ont entre un et trois ans et trois autres ont entre 10 et 14 ans. Un CGIR se situe au milieu des autres, avec sept années d'existence. Deux CGIR se situent aux extrêmes, le premier étant à l'étape de la planification et un second ayant plus de 15 années d'existence. En moyenne, le CGIR des universités concernées existe depuis 7,2 années (la médiane est par ailleurs de 7, très similaire à la moyenne), avec une dispersion plus importante au-dessus (de 10 à 15) qu'en dessous (de 3 à 4,5).

Le tableau 8 donne le nombre d'années d'existence du CGIR de l'université où œuvre chaque participant.

Tableau 8
Nombre d'années du cadre de gestion intégrée du risque

Participant	Moins d'une année	1-4 années	5-9 années	10-14 années	15 années ou plus
09	0				
10		4			
11				11	
12				10	
13		3			
14					15
15				10	
16			7		
17		4,5			

2.2 Début du processus de planification du CGIR de chaque université

Nous avons continué en demandant à quel moment avait débuté la planification des CGIR concernés. Dans trois cas, elle a débuté il y a entre cinq et neuf ans et celle de trois autres a débuté il y a entre 10 et 14 ans. Dans le cas du

septième CGIR, la planification a pris forme il y a quatre ans et, dans le cas du huitième, il y a 17 ans, alors que le dernier CGIR en est encore à l'étape de la planification. En moyenne, cette planification a commencé il y a 8,4 ans. Nous observons une médiane de 7 années, avec, de part et d'autre, deux groupes ayant une dispersion similaire (de 0 à 4,5 ans et de 11 à 15 ans).

Le tableau 9 établit le moment où a débuté la planification du CGIR de l'université où œuvre chaque participant.

Tableau 9

Début du processus de planification du CGIR de chaque université

Participant	Moins d'un an	1-4 ans	5-9 ans	10-14 ans	15 ans ou plus
09	0				
10			5		
11				13	
12				10	
13		4			
14					17
15				11	
16			7		
17			9		

2.3 Début de la mise en œuvre du CGIR de chaque université

Afin de compléter les deux questions précédentes, nous avons demandé aux participants à quel moment le CGIR de chaque université a effectivement été mis en place, à la suite de l'étape de la planification. Il s'agissait de voir si, pour les participants, il est important d'insister sur la durée de la mise en œuvre, sur le fait que cette mise en œuvre est en soi un processus. Ainsi, la mise en œuvre de trois CGIR a commencé il y a entre un et quatre ans, celle de deux CGIR, il y a entre cinq et neuf ans, celle de deux autres, il y a entre 10 à 14 ans et celle du plus ancien, il y a 15 ans.

Enfin, un CGIR n'est pas encore mis en œuvre. Les participants R11 et R17 établissent ainsi une différence entre le nombre d'années d'existence du CGIR et le début de sa mise en œuvre (nous reviendrons sur ce sujet dans le prochain chapitre). En moyenne, la mise en œuvre est intervenue il y a 6,9 ans, soit en moyenne 1,5 an après le début de la planification. Ce résultat a été obtenu aussi bien en comparant les deux moyennes qu'en faisant la moyenne des « décalages » observés dans les réponses, c'est-à-dire que R10 date le début de la planification il y a cinq ans et le début de la mise en œuvre il y a quatre ans pour un décalage d'un an. Précisons que trois participants indiquent le même nombre d'années pour le début de la planification et le début de la mise en œuvre et trois indiquent que la mise en œuvre a commencé un an après le début de la planification. Les trois autres indiquent des décalages plus importants (deux, quatre et cinq ans).

Le participant R13 a précisé que « la première étape a été de mettre sur pied un registre des risques » alors que le participant R15 a indiqué que, même si 2009 marque l'année du début des registres de risques au sein des départements dans les facultés de son université, la mise en œuvre a été initiée deux ans plus tôt, en 2007. Quant à lui, le participant R16 n'a pas fait de distinction entre la planification et la mise en œuvre, mentionnant que le début de la mise en œuvre du CGIR correspond au moment de l'unification des portfolios reliés à la gestion du risque.

Le tableau 10 révèle le moment où le CGIR de chaque université a effectivement été mis en place, à la suite de l'étape de la planification.

Tableau 10
Début de la mise en œuvre du CGIR de chaque université

Participant	Moins d'un an	1-4 ans	5-9 ans	10-14 ans	15 ans ou plus
09	0				
10		4			
11			9		
12				10	
13		3			
14					15
15				10	
16			7		
17		4			

3. CULTURE ORGANISATIONNELLE, PLUS SPÉCIFIQUEMENT LES FACTEURS PORTANT SUR LA PHILOSOPHIE OU LA VISION DE GESTION INTÉGRÉE DU RISQUE DE L'ORGANISATION

Dans cette section, nous indiquerons les éléments de la culture organisationnelle relatifs aux divers CGIR étudiés ici. Il s'agit de : la description faite par les participants de la philosophie ou la vision du CGIR de leur organisation ; du soutien que les participants ont reçu ou de la motivation qu'ils ont constatée relativement à la planification et à la mise en œuvre du CGIR de leur organisation ; de l'identification des personnes ou comités ayant le plus favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR.

3.1 Description de la philosophie ou de la vision du CGIR

Nous avons ainsi demandé aux participants de décrire la philosophie ou la vision du CGIR de leur université. Deux descriptions ont été davantage mises de l'avant. La première, notée par cinq participants, consiste en ce que la vision du CGIR est stratégique pour l'organisation. La seconde, soulignée par trois participants, peut être résumée en disant que la vision du CGIR de leur organisation consistait en ce que le CGIR devait être applicable de manière raisonnable, être pertinent ou être

efficace pour l'organisation. Un participant qui a signalé que le CGIR de son organisation était empreint d'une vision stratégique a aussi remarqué que la vision ou la philosophie du CGIR permettait la prise de décisions éclairées par l'organisation, ainsi que l'adhésion des employés au CGIR.

D'autres visions ou philosophies des organisations des participants sondés ont été évoquées : une volonté de montrer que l'organisation était très responsable ; une culture de consultation, de collaboration ou de participation active aux décisions de l'organisation ; une source d'autonomisation (*empowerment*) et de facilitation pour l'organisation ; enfin, une vision d'un CGIR d'application obligatoire.

Le tableau 11 dévoile la description que les participants ont faite de la philosophie ou de la vision du CGIR de leur université.

Tableau 11
Description de la philosophie ou de la vision du CGIR de chaque université

Réponses	Participants									
	09	10	11	12	13	14	15	16	17	
Volonté d’être une organisation très responsable	X									
Culture de consultation / participation active / collaboration		X								
Prise de décisions éclairées			X							
Vision stratégique			X	X	X	X		X		
Vision d’une application raisonnable, de pertinence ou d’efficacité du CGIR				X	X				X	
Vision de susciter l’adhésion des employés au CGIR					X					
Source d’ <i>empowerment</i> et de facilitation							X			
Cadre obligatoire									X	

En ce qui a trait à la vision stratégique du CGIR, le participant R11 a déclaré ceci : « [The integrated risk management framework] is used by [the Board]

to inform their decisions on strategy and the broad operational decisions for the university. It is an information and decision-making tool for them. »

De même, le participant R16 a exprimé que

A very important piece is that our framework, yes it is about taking on risk, but ultimately, it's about how we take on and manage risk in order to achieve the strategic objectives of the organization. That would be the fundamental philosophy of our framework. [The top to bottom approach] is that you take a strategic approach to your higher level strategic risks to the organization. We have deliberately taken the latter approach where we focus just on our strategic risks and at least as it relates to reporting to the board audit committee and the board of governors. [...] I think it was the right route to go for our organization and it's not to suggest that we are ignoring the operational risks. We deal with that through our operational practices and procedures and so on. But I believe that was fundamental in our success in getting endorsement of the university community towards this framework and the value of the framework to this institution.

Le participant R13, comme d'autres participants, a spécifié ceci : « The strategic plan plays a very large part to [the IRMF¹⁴] but [the IRMF] works better when you have a strategic plan that is specific in terms of what the measurables are. » Toutefois, le participant R12 s'est inscrit en faux contre la nécessité d'avoir un plan stratégique détaillé afin de planifier et de mettre en œuvre un CGIR, indiquant que « as long as your president has clearly articulated what is the strategy, what it is that you want to achieve, as long as those objectives are even generally defined, it can set you down the right road in order for you to say what are the risks to that strategy. »

Relativement à la vision d'une application raisonnable, pertinente ou efficace du CGIR, le participant R12 a détaillé ainsi le processus au moyen duquel l'organisation est parvenue à un CGIR convenant aux besoins de l'organisation :

¹⁴ IRMF (Integrated Risk Management Framework) est l'équivalent anglais que nous avons attribué à l'acronyme CGIR relatif au cadre de gestion intégrée du risque (voir Annexe D – Interview Canvas).

The vision is: how far would you like to define or fully implement risk management. We have done interviews to understand how ‘fancy of a car’ they want to drive. [...] Because that is going to drive to how integrated or how frequently does the reporting need to be, things of that nature. And so we’ve been able to get that answered by the management group. So they don’t want to do the minimum, but they also don’t want to do the maximum. So, for them, the integrated risk management part will be somewhere in between, from a level of sophistication as to what they need to have. And they understand that, once their planning process gets defined, then risk is an ongoing process, but the overall strategic themes will remain stable for the next five or so years.

Le participant R17 a lié application pratique et efficacité du CGIR, lesquelles découlent selon lui du caractère obligatoire du CGIR, en raison de la prescription ministérielle à cet effet (en Alberta uniquement) :

Because of the compliance, because they had to more or less start it, then our executive, more specifically our president and vice-president of finance and services, who we ultimately report to, the two of them had, I wouldn’t call the interest, but they had the requirement, or they took it on as a requirement to ensure that we do an ERM program as best we could, appropriately [...]. And so they sought to find out, from a top-down, “this is what we need to do, so we need to build this thing”. And they were interested in making sure that we were as effective and as practical as possible.

Enfin, le participant R13 a élaboré ainsi sa pensée quant à une vision combinant stratégie, engagement des employés (par l’écoute et la collaboration) et applicabilité réelle du CGIR :

Currently now, we are working on how we incorporate more of those strategic risks and aligning them with the ones that have been brought up as the operational risks. [A.R. : You are working right now at integrating your strategic plan objectives?] Yes. [...] We are trying to make it relevant and not a bureaucratic process, engaging the right people [because] if you start up with the bottom-up approach, you also need the top down [approach] to meet in the middle. And part of the struggle with [integrated risk management] and instituting it is, in order to get to the point of integrated risk management, you have to have a really strong traditional risk management system [...]. You have to listen to people and you have to have a very good soft skill to try and relate with people. You can’t be a pushover. You have to be able to

engage and collaborate with all the different groups. There are so many silos, you have to find a way to bridge these groups together and listen to them. We find that the number of people who have engaged us has really risen.

3.2 Soutien reçu ou motivation constatée relativement à la planification et à la mise en œuvre du CGIR

Nous avons poursuivi les entrevues en demandant aux participants quel était le soutien qu'ils recevaient ou la motivation qu'ils constataient en ce qui concerne la planification et la mise en œuvre du CGIR. Six participants ont déclaré bénéficier d'un soutien important, mais cinq d'entre eux ont aussi spécifié que ce soutien était de qualité variable, selon le niveau hiérarchique, le poste des personnes ou le comité avec lesquels les participants interagissent.

Deux participants, dont un ayant indiqué avoir reçu un support important, ont évoqué la cohésion du conseil d'administration face à la planification et à la mise en œuvre du CGIR et ont déclaré n'avoir rencontré aucune réticence dans leur milieu. Un participant a relevé obtenir facilement une participation à la planification et à la mise en œuvre du CGIR. Comme ces réponses apportent une nuance à la réponse majoritaire portant sur le soutien important, nous les avons distinguées dans le tableau 12.

Aucun participant n'a exprimé avoir reçu peu ou aucun soutien ni n'a constaté une absence de motivation relativement à la planification et à la mise en œuvre du CGIR.

Le tableau 12 contient les réponses des participants à l'égard du soutien qu'ils reçoivent ou de la motivation qu'ils constatent en ce qui concerne la planification et la mise en œuvre du CGIR.

Tableau 12
Soutien reçu ou motivation constatée relativement à la planification et à la mise en œuvre du CGIR

Réponses	Participants								
	09	10	11	12	13	14	15	16	17
Aucune réticence / cohésion du conseil d'administration	X							X	
Participation facile à obtenir		X							
Soutien important			X	X	X		X	X	X
Soutien variable selon le niveau hiérarchique ou les personnes en poste			X	X	X		X	X	

Parmi les participants considérant avoir reçu un soutien important, le participant R17 a déclaré avoir reçu un soutien lors de la phase de planification du CGIR, mais a ajouté que la difficulté a plutôt consisté en ce qu'il était difficile de montrer aux acteurs à quoi ressemblerait la mise en œuvre du CGIR (« We got the support from the start. The problem was not being able to paint the picture of how this thing would look. »). Le participant R10, pour qui la participation à la planification et à la mise en œuvre du CGIR a été facile à obtenir, a illustré ainsi le soutien au CGIR :

Quand ils ont créé la section de gestion des risques, déjà là, [il y avait] comme un *commitment* pour dire : oui, à l'université, on y croit, donc on a créé une section pour ça. Le fait d'avoir créé une structure [un service dédié au CGIR] a donné un message.

Par ailleurs, le fait que le niveau de soutien puisse beaucoup varier a été illustré ainsi par le participant R13 :

[I]t was kind of shaky at the beginning. The other person who was involved with this [cast] a big net. He wanted to do risk-implementing of it through all aspects of faculties and the chairs. To the faculty members, it seemed a bureaucratic nightmare and so, as we reviewed this, we went: "Okay, we'll do it at the Deans' level and then, we will do it at the director and the [associate vice-president] level to kind of capture these risks." And so we did a lot of engagement and a lot of meetings with the groups and as long as we met with the right people and we incorporated the right people into our process, it was actually pretty successful. When

we cast the net too wide and we had too many people doing it, like at the chairs' level, they didn't quite understand what was being done. From administrative services, there was a very large amount of support for the framework that we put into place. The academic side was a little bit more challenging and so, we had to adapt it, and what we found is that keeping it to the higher level was much better.

De même, le participant R15 a émis l'opinion suivante : « It is a mix bag: some people really embrace it and use it in the way they manage their departments or their faculties, other people just see it as "okay, we got to do it, so we'll do it. »

Notons aussi que le participant R16 a fait ressortir l'opposition entre le soutien important et la qualité variable de ce même soutien en ces termes :

Certainly, I think all aspects of the organization, particularly from the Board of Governors, there is a very high level of engagement. There is also a very high level of engagement with the senior leadership team, [which consists of] the president and the vice-presidents, and then, as part of our structure, we have an enterprise risk management and compliance committee that is responsible for producing these reports and supporting the framework so that we have a very high level of engagement there. However, as you get further down in the organization, it is more challenging to imbed those best practices but that is something that we're continually working on and I would argue that it is getting much better over time. [A.R. : So, different levels of engagement?] Yes, very, very high at the highest level of the organization and it's much stronger than it used to be but there is probably more work that we need to do to have that same level of commitment, if you will, across the entire organization. It's particular because of the level of turnover. You have got, in our case, six or seven thousand new graduate and undergraduate students come on to our campuses every year, just because of ongoing research and so on. We will have turnover of faculty and, every time that happens, you have to reach out to that new group to instill that culture within them and that's an ongoing process.

Pour sa part, le participant R10 a décrit ainsi ce en quoi consistait à son avis la participation facile à obtenir à la planification et à la mise en œuvre du CGIR :

Je dirais : on a une participation active. Les gens sont assez impliqués. Il y a eu la planification stratégique qui a été faite et [...] c'est sûr [il] faut

aller en fonction de ça. [...] Les doyens sont aussi impliqués que les directeurs généraux de services. [...] Les risques peuvent toucher les facultés, mais ce sont les services qui vont mettre en place les moyens. [...] C'est facile d'avoir de la participation quand on fait [un sondage].

3.3 Soutien ou motivation ayant favorisé le plus la planification et la mise en œuvre du CGIR

Nous avons aussi posé une question concernant le soutien ou la motivation que les participants ont notés comme ayant favorisé le plus la planification et la mise en œuvre du CGIR. Sept participants ont mentionné que la haute-direction – composée du président (ou recteur), des vice-présidents (ou vice-recteurs) et, le cas échéant, du provost (ou vice-recteur exécutif)¹⁵ ou du secrétaire général – était le groupe dont le soutien ou la motivation a favorisé le plus la planification et la mise en œuvre du CGIR. Quatre participants, dont trois des précédents ont aussi précisé que le soutien (ou la motivation) démontré par le conseil d'administration a beaucoup favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR. Notons que cinq participants ont en outre nommé de multiples sources de soutien ou de motivation, deux participants ayant souligné quatre ou cinq de ces sources : le conseil d'administration (deux fois), la haute-direction (deux fois), le vice-président à l'administration (deux fois), le provost, le vice-doyen au soutien académique et le comité d'audit.

Les fonctions suivantes ont été spécifiées seulement par deux personnes : le provost et, de manière individuelle, le président (ou recteur), le vice-président aux ressources, le vice-président à l'administration, le vice-doyen au soutien académique, les responsables désignés pour certains risques et le comité d'audit.

¹⁵ Officier de l'université, le provost ou vice-recteur exécutif est responsable d'exécuter les décisions du président ou recteur, notamment en chapeautant les doyens et en gérant les relations avec le professorat et les employés professionnels ou de soutien, ainsi qu'en supervisant diverses autres fonctions, selon la manière dont sont organisés les services dans une université, comme les services étudiants, les ressources humaines, les technologies de l'information, les bibliothèques, etc. Par ailleurs, le provost attribue le budget tandis que le vice-président aux finances ou à l'administration gère les finances et les actifs de l'université.

Le tableau 13 contient les réponses des participants relativement au soutien ou à la motivation qu'ils ont notés comme ayant favorisé le plus la planification et la mise en œuvre du CGIR.

Tableau 13
Soutien ou motivation ayant favorisé le plus la planification et la mise en œuvre du CGIR

Réponses	Participants								
	09	10	11	12	13	14	15	16	17
Conseil d’administration	X	X			X			X	
Haute direction (président, vice-présidents, provost, secrétaire général)		X		X	X	X	X	X	X
Président						X			
Provost							X	X	
Vice-président aux ressources			X						
Vice-président à l’administration					X			X	
Vice-doyen (soutien académique)					X				
Responsables désignés pour certains risques						X			
Comité d’audit								X	

Deux participants ont nommé différents comités et personnes comme sources de soutien ou de motivation. Ainsi, le participant R13 a indiqué que

[The board of administrators] are very supportive of it but they don't quite understand what we are trying to do necessarily. [...] the knowledge on the board ranges from really good, like [they] used to work in a consulting company on risks to communities, somebody who doesn't really know it. So you kind of really have to put together a solid piece of methodology for what you are trying to do.

Pour sa part R16 a précisé ceci :

I think all aspects of the organization, particularly from the Board of Governors, there is a very high level of engagement. There is also a very high level of engagement with the senior leadership team, so that would be the president and the vice-presidents, and then, as part of our structure, we have an enterprise risk management and compliance committee that is responsible for producing these reports and supporting the framework so that we have a very high level of engagement there.

Le participant R10, qui a indiqué à la fois le conseil d'administration et la haute direction, a énoncé ainsi le soutien au CGIR : « On sent qu'on le fait parce qu'on s'est commis avec la politique et avec le conseil d'administration, puis qu'au conseil d'administration, il y a une personne qui y tient beaucoup. S'il n'y avait pas ça, [ça serait moins actif]. »

Le participant R15 qui a nommé deux sources, soit le provost et la haute-direction, a indiqué ceci :

I'm not aware of any place where that's really been successfully implemented if there's not been a strong, a consistent and communicated support from senior management. So, having that support has been critical and continues to be critical and particularly, I would say, on the academic side. Having that support from the provost and VP academic is critical in having the faculties engaged.

Le participant R14 qui a indiqué trois sources (le président, la haute-direction et les responsables désignés pour certains risques) a explicité ainsi sa pensée :

The president is very much engaged in this and I would say he owns it. He signs the enterprise risk update that goes to the audit committee. I write the memo and he signs it. And the audit committee chair is very supportive, very engaged, as well as the chair of the board of governors. [...] A lot of the conversations we have happen at the higher level of the university executive, within the governance structure.

4. POLITIQUES ET PROCÉDURES DE L'ORGANISATION

Cette section présente les réponses obtenues à deux questions portant sur les politiques et les procédures de l'organisation. La première consiste à déterminer si l'université pour laquelle travaille chaque participant est dotée de politiques ou de procédures ayant un impact sur le CGIR. La seconde consiste à indiquer lesquelles de ces politiques et procédures ont favorisé ou favorisent la planification et la mise en œuvre du CGIR.

4.1 Politiques et procédures ayant un impact sur le CGIR de l'organisation

Nous avons demandé aux participants quelles étaient les politiques et procédures de leur organisation qui ont un impact sur leur CGIR. Six participants ont nommé la politique de gestion intégrée du risque ; trois d'entre eux ont aussi fait référence à une stratégie ou à un document décrivant le CGIR. Quatre participants, dont un des trois précédents, ont indiqué des politiques ou procédures relatives à des risques particuliers (santé et sécurité au travail, données sensibles, octroi de contrats, harcèlement, etc.). Trois participants ont cité des outils de reddition de comptes et trois autres la définition de risques, des critères des risques, ainsi qu'un sondage relatif à l'identification des risques. De même, trois participants ont indiqué une déclaration de tolérance ou d'appétit au risque comme ayant un impact sur le CGIR de l'organisation. Deux participants ont indiqué un plan d'action, deux des rapports à des comités, deux des cartes des risques (*heat maps*) et deux autres encore le matériel relatif à la présentation d'ateliers de formation. Chacune des politiques et procédures suivantes a été citée par un seul répondant : le plan stratégique, les résultats d'entrevues avec les responsables de risques, le plan de continuité des activités, les procédures opérationnelles de gestion intégrée du risque et les plans de mitigation des risques. La majorité des organisations disposent de quatre à six documents ayant un impact sur le CGIR.

Le tableau 14 répertorie les politiques et procédures qui, selon les participants, ont un impact sur le CGIR au sein de leur organisation.

Tableau 14
Politiques et procédures ayant un impact sur le CGIR de l'organisation

Réponses	Participants									
	09	10	11	12	13	14	15	16	17	
Politiques ou procédures relatives à des risques particuliers (santé et sécurité au travail, données sensibles, octroi de contrats, harcèlement, etc.)	X		X			X	X			
Plan stratégique	X									
Plan d'action		X			X					
Politique de gestion intégrée du risque		X	X	X	X			X	X	
Stratégie ou document décrivant le cadre de gestion intégrée du risque				X				X	X	
Rapports à des comités		X	X							
Mandat du comité d'audit			X			X				
Outils de reddition de comptes			X		X		X			
Entrevues avec les responsables de risques			X							
Carte des risques				X					X	
Définition et critères de définition des risques, sondage relatif à l'identification des risques		X		X			X			
Registre des risques							X			
Outils d'évaluation des risques							X			
Guide de gestion intégrée du risque							X			
Matériel relatif à la présentation d'ateliers de formation				X	X					
Déclaration de tolérance ou d'appétit au risque					X			X	X	
Plan de continuité des activités					X					
Procédures opérationnelles de gestion intégrée du risque						X				
Plans de mitigation de risques									X	
Nombre de documents nommés par chaque participant	2	4	6	5	6	3	6	3	5	

Pour la plupart, les participants ont répondu simplement par l'affirmative à la question posée et ont nommé les documents du tableau 14.

En ce qui a trait au processus d'élaboration des politiques ou procédures, le participant R09 a commenté ainsi le processus de rédaction : « Quand on rédige des politiques, chaque service est mis à contribution. » Pour sa part, le participant R12 a indiqué ceci : « [W]e will let them tell the story, not us try and push something down at them. If they see the value, then that's where the university benefits as a whole. »

Pour ce qui est du type de politiques ou de procédures relatives à la gestion intégrée du risque, le participant R09 a exprimé que « [le fait d'avoir embauché un responsable et rédigé divers documents pour les risques informatiques,] c'est à l'encontre d'une vision intégrée. Dans un contexte de rareté, on peut se demander si c'était le plus immédiat à couvrir, même s'il n'est pas futile. » Pour sa part, le participant R16 a développé ainsi sa pensée :

We have [a policy] dealing specifically with risk management, which is critical in the framework. You cannot have a framework in the absence of a clearly defined policy, of how you are going to, as an organization, respond to and manage risk. [...] The other very critical aspect in risk management, which has to be written in your policies, is either your risk tolerance or risk appetite statement, because it has to be clear, particularly with your leadership team, what level of risk as an organization are you prepared to accept, and if you don't have that clearly written and articulated, then you have no idea where you are. So, that piece is critical. So, that piece, we have. And the other critical part of the policy is the [appendix] that speaks specifically to the framework: how will we then manage risk, what are the key elements of that framework of how we will manage and report risk across the institution. So, in the absence of those, I would argue you cannot have a risk management framework.

De même, le participant R13, après avoir nommé diverses politiques et procédures en lien avec la gestion intégrée du risque, a identifié un manque relativement à la protection des actifs de l'organisation :

We have a specific ERM policy. [...] We have training sessions, we have risk tolerance statements, the risk assessment forms and, again because the risk integrated framework is larger, we have policies on off campus [activities] that fit into that, documents on insurance, emergency response plans, business continuity plans, all items that would fit under your integrated risk management model. One of the things we are lacking is an overarching operational limitation or executive limitation from the board to the executive about an institution-wide risk management or asset protection policy [...]. So, we have a specific ERM policy that was approved by the board but really the better system is to set it up under a more coherent governance model, under an asset protection plan or a strategic plan management.

4.2 Politiques et procédures ayant favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR

Nous avons ensuite demandé aux participants lesquelles de ces politiques et procédures favorisent ou ont favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR. Cinq participants ont nommé la politique de gestion intégrée du risque et cinq, les outils d'évaluation ou d'analyse de la gestion intégrée du risque ; trois participants ont nommé les deux. Trois participants ont signalé que la stratégie relative au CGIR, laquelle doit être distinguée du plan stratégique de l'organisation, avait le plus favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR, mais ont aussi mentionné la déclaration de tolérance ou d'appétit au risque. Deux participants ont pour leur part évoqué le mandat du comité d'audit. Un d'entre eux et un autre participant ont en outre cité les politiques ou procédures relatives à des risques particuliers.

Par ailleurs, les politiques et procédures suivantes ont été spécifiées une seule fois chacune : le processus d'excellence en budgétisation, le rapport au comité d'audit fait sur la gestion intégrée du risque, la présentation d'ateliers de formation, les procédures opérationnelles de gestion intégrée du risque, les plans de mitigation de risques, les cartes des risques, les registres de risque, un guide de gestion intégrée du risque et les définitions des risques. Notons qu'un participant (R17), bien qu'ayant

Pour le participant R10, la politique de gestion intégrée du risque a été le point d'amorce du CGIR et, pour le participant R16, « The policy itself and then the supporting appendices [risk tolerance statement and risk management framework] are essential. » Selon le participant R12, la politique de gestion intégrée du risque est en fait le centre de gravité du CGIR :

Some of the policies and procedures had changed significantly and were not aligned to a university environment. So, we've gone in and we've fixed up the procedures and didn't touch the policy, but made sure that we were considering some of the industry risks for a university environment, because there are some nuances specifically in the university.

Le participant R13 fait écho à ce qu'a mentionné le participant R12 en ces termes :

The training, the risk tolerance statement, for in terms of how we rank risks, so that it becomes a lot more of a hard-based evidence program, and the risk assessment sheets; those are really the foundation of [the IRMF]. And then, ultimately, going back to policy, where we say: "This is what we will be doing."

Pour sa part, le participant R17, après avoir nommé la politique de gestion intégrée du risque, a résumé ainsi sa pensée : « I think they are all critical; without one of them, we couldn't get started. »

En ce qui a trait à la stratégie ou au document décrivant le CGIR lui-même, le participant R12 a hiérarchisé cette stratégie par rapport à la politique de gestion intégrée du risque, liant ainsi le CGIR au plan stratégique de l'organisation : « If you don't have a strategy, you are not going to do risk management, you shouldn't be. You need to know what are the strategic goals of the institution in order to know what risks you need to manage, so that you can achieve those goals. » Quant à lui, le participant R16 a inversé cet ordre, expliquant que « [t]he policy itself and then the supporting appendices [risk tolerance statement and risk management framework] are essential. »

5. EXPÉRIENCE DE L'ORGANISATION

Dans cette section, nous présenterons les données recueillies à propos des questions portant sur le contexte dans lequel évolue l'université où œuvre chaque participant et l'impact de ce contexte sur la planification et la mise en œuvre du CGIR et sur l'expérience de ces universités en ce qui concerne des projets générant des changements comme celui que génère le CGIR.

5.1 Contexte et impact du contexte sur la planification et la mise en œuvre du CGIR

Nous avons demandé aux participants de décrire le contexte dans lequel évolue leur université et l'impact de ce contexte sur la planification et la mise en œuvre du CGIR, en interprétant la notion de « contexte » de manière large.

Quatre participants ont répondu que l'université évoluait dans un contexte financier négatif et un quatrième a indiqué un contexte financier positif. Quatre participants, dont un appartenant au groupe précédent, ont mentionné les changements et l'incertitude quant au leadership de l'organisation. Ajoutons que trois participants ont indiqué la crédibilité établie ou à rétablir du CGIR, notamment le fait que le CGIR était en processus de réinitialisation. Enfin, trois participants ont aussi cité le cadre législatif et réglementaire influençant la gouvernance universitaire, voire une certaine forme d'étatisation des universités.

Pour leur part, les éléments de contexte suivants ont chacun été nommés par un seul participant : un processus d'excellence budgétaire comme facteur de changement organisationnel ; un contexte spécifique au milieu universitaire, soit le bicaméralisme des organisations ; un certain vide législatif et une décentralisation interne ; le plan stratégique antérieur au CGIR ; un ajout important de services et de structures ; une compétition accrue sur les plans provincial, national et international ;

une incertitude quant aux politiques gouvernementales provinciales et un manque d'adaptation à ce nouveau contexte.

Le tableau 16 dresse un portrait du contexte et de l'impact du contexte sur la planification et la mise en œuvre du CGIR.

Tableau 16

Contexte et impact du contexte sur la planification et la mise en œuvre du CGIR

Réponses	Participants								
	09	10	11	12	13	14	15	16	17
Contexte financier	X					X	X	X	X
Cadre législatif et réglementaire influençant la gouvernance / forme d'étatisation	X							X	X
Processus d'excellence budgétaire	X								
Crédibilité du CGIR (crédibilité établie ou à rebâtir/processus de réinitialisation du CGIR)		X	X		X				
Leadership (changements ou incertitude)		X		X			X	X	
Contexte universitaire spécifique : bicaméralisme, vide législatif et décentralisation						X			
Plan stratégique antérieur au CGIR							X		
Ajouts de services et de structures							X		
Compétition accrue sur les plans provincial, national et international								X	
Incertitude quant aux politiques gouvernementales provinciales et manque d'adaptation à ce nouveau contexte								X	

En ce qui a trait au contexte financier, identifié par quatre participants, le participant R17 a évoqué une crise économique, tandis que le participant R09 a fait plutôt état d'un contexte positif : « C'est assez unique à [notre université], à cause du

contexte particulier [dans un certain domaine de recherche], c'est *winner*, il y a de l'argent. » Quant à lui, le participant R15 s'est inscrit à mi-chemin entre ceux-ci :

Like most universities, we have budget constraints and, like most public universities in Canada, I think we are facing ongoing decline in provincial funding. On the other hand, we are continuing to be successful in attracting increasing amounts of research grants. We have also been successful at continuing increasing the number of international students, who pay much higher tuition. That's the context, so that means we still have to live within budget discipline. And with the new president, who just arrived [...], we are in the early stages of doing a complete review and updating of the university's strategic plan.

Au sujet du contexte universitaire spécifique, en particulier le modèle de gouvernance universitaire et le vide législatif entourant la gestion intégrée du risque en milieu universitaire dans la province du participant, celui-ci R14 a présenté ainsi sa vision :

The uniqueness of the university is that with the enterprise risk management program, you are going to have in a university environment, number one: it is not legislated. So you are not like a bank or an insurance company or companies that are listed on the Toronto Stock Exchange or the New York Stock Exchange, that demand or require you to have an enterprise risk management program, nor is it that you have it because it is part of your business like a bank. I mean, think about the hundreds of people that are sitting in a bank figuring out credit risk. [...] So it is really just good governance and best practice. [...] The thing that adds uniqueness [for our institution] is we are a bicameral governance, which adds complexity and being decentralized. [So,] I think there is more interest now because the postsecondary landscape is changing. So there is that interest and understanding how the public's money is spent and what is coming out of universities. [...] Having that bicameral governance to university just adds that extra complexity to moving things like enterprise risk management forward because you have to approach it differently and the university's culture is different. [...] I am not saying that is negative, I am just saying that uniqueness, I have used it, but not in a negative term.

Par opposition, le participant R16 a expliqué ainsi le contexte quasi législatif en Alberta :

That is a profound difference in Alberta. The role the Auditor General has in auditing all post-secondary institutions and, as a result of that, when the Auditor does make recommendations like [those made for integrated risk management frameworks], they are often directed at the ministry who is held accountable and, in turn, the ministry directs us to follow up appropriately. So, that is, I think, one of the reasons why you may have a more consistent approach to post-secondary institutions in adopting these types of practices.

Par ailleurs, le même participant nous a fait part d'un contexte aux diverses facettes, dont celle de la compétition accrue entre les universités, les pressions budgétaires, notamment l'accroissement des dépenses et l'incertitude reliée aux changements de politiques gouvernementales, en lien avec la gestion des revenus, et, de manière corollaire, la volonté de l'organisation à s'adapter à ces changements :

Our particular context is one of increasing competition, and that is not only provincially, but it's nationally and internationally. It is certainly the budget pressures and the fundamental challenge or disconnect that we have in terms of how rapidly we can grow our revenues versus the rate of growth of our expenditures. Our rate now – our expenditures are growing more quickly, which means we need to fundamentally reassess how we operate and function as an organization. So, that would be the second significant context that we are dealing with. Thirdly, and that is specific [...] in Alberta, are the major policy initiatives that are underway at the government level. They are looking at how we are funded overall: fundamental changes at the tuition policy, policy changes in terms of our ability to generate other sources of revenue outside of government or tuition. So we are operating in an environment where fundamental policies are very uncertain and it increases the risk to the institution. And finally the context is, within this degree of change, the fundamental ability and willingness of the organization to take the necessary steps to adapt to that change.

Pour sa part, le participant R10 a lié ainsi la question du leadership avec celle de la crédibilité du CGIR qui était à établir avec le fait que ce participant avait « une connaissance [des] facultés, [des] services [et des assurances]. J'ai toujours été [identifié] comme un agent de changement et implanter la gestion de risques, ça a été du changement. »

En ce qui touche le rôle des politiques gouvernementales sur la gestion interne des universités, sur leur financement et sur leur capacité à agir, le participant R09 a émis l'opinion suivante :

Les conditions défavorables à la mise en œuvre d'un cadre de gestion intégrée du risque, sans parler de défaitisme, il y a peut-être une forme de dépossession des administrations publiques ou de désengagement, de désintéressement à l'égard de leur réelle capacité à pouvoir agir sur les facteurs comme ça par exemple qui peuvent être liés aux risques, qui peuvent être liés à leur développement. Tu sais, il y a une forme de fatalisme de dire, [dans notre province], [telle autre université] veut [faire tel projet], elle va se faire rappeler à l'ordre, parce qu'il y a une forme d'étatisation. Je suis porté à penser que [dans notre université], on a peut-être plus de capacité, de marge de manœuvre, de pouvoir d'agir sur les intrants, les extrants, puis d'être capable d'influencer positivement le développement et le rayonnement de l'organisation. On a des moyens que les autres n'ont pas parce que le financement [dans notre province] favorise nettement les monofacultaires. Quelqu'un peut se dire : « l'absence de financement, c'est un risque à notre développement », mais peut-être que de se donner des moyens, d'être plus proactifs, des fondations, la recherche de financements autonomes. [Dans une autre province donnée], la portion de leur financement externe qu'ils vont chercher par rapport à celui du gouvernement, peut-être qu'on peut tendre à des modèles comme ça. Oui, on peut quasiment dire qu'il y a une forme de tutelle. Il y a le gouvernement qui [prend] quasiment toutes les [décisions]. Mais peut-être [qu'il faudrait] arrêter [...] d'être fataliste, de dire quels sont les moyens avec lesquels on pourrait être plus créatif, innover, attirer de la clientèle qu'on ne pourrait pas attirer autrement que si on restait dans les mêmes plates-bandes.

5.2 Expérience de l'université relativement à des projets générant le changement

Nous avons questionné les participants à propos de l'expérience de l'université relativement à des projets générant le changement comme celui que génère le CGIR. Ces réponses ont été divisées selon la réaction de l'organisation face au changement : les participants ont indiqué que cette expérience avait conduit à une résistance au changement de la part de l'université, à une adhésion relative ou prudente au changement ou à une adhésion au changement. Quatre participants ont affirmé que leur organisation appartenait à cette dernière classe, tandis que deux ont

indiqué que leur organisation était résistante au changement. Trois participants, dont un ayant aussi indiqué une adhésion complète, ont déclaré que leur organisation démontrait une adhésion relative ou prudente au changement. Notons qu'un participant a évoqué que l'expérience de son organisation à cet égard avait évolué et que, par le fait même, son organisation était passée d'une adhésion relative à une adhésion complète. On peut donc avancer que cinq participants ont évoqué une adhésion au changement.

Le tableau 17 présente les réponses des participants à la question portant sur l'expérience de l'université relativement à des projets générant le changement.

Tableau 17

Expérience de l'université relativement à des projets générant le changement

Réponses	Participants								
	09	10	11	12	13	14	15	16	17
Résistance au changement			X					X	
Adhésion relative ou prudence au changement				X		X			X
Adhésion au changement	X	X			X		X		X

En ce qui concerne les organisations qui adhèrent au changement, les participants ont fait mention de divers facteurs, tels que la petite taille de l'organisation (R10 : « [On est une] petite université [plurifacultaire] qui peut se retourner plus vite même si on peut trouver que ça prend du temps. [...] La politique de gestion des risques a été adoptée en une année »). Le participant R13 a précisé que l'adhésion au changement n'était pas nécessairement synonyme de célérité : « [Our organization] is prone [to change], it takes time and it takes involving everybody, talking to everybody and hearing their concerns. We are open to change, it just takes time. » Le participant R09 s'est exprimé quant à lui en termes d'agilité face au changement, liant là encore petite taille de l'organisation et adhésion au changement :

C'est l'agilité, c'est la capacité pour l'organisation, la capacité de « se revirer de bord ». On a beaucoup d'agilité parce que c'est monofacultaire, pas de sciences sociales ou [autre], peut-être qu'une université [plurifacultaire] ça vient inculquer d'autres réflexes de gestion du risque qu'une université monofacultaire ; [le participant fait] ici une hypothèse. Quand il s'agit de mettre l'épaule à la roue, on sait mettre tout ce qu'on a et on est probablement une des universités [qui a un des plus grands] *leverages* au plan financier, c'est très puissant. [...] La taille du conseil d'administration [contribue] à l'agilité de [l'université].

Pour le participant R15, l'adhésion au changement se traduit par une série de projets coordonnés, capitalisant sur des succès :

Generally speaking, we embrace change. [...] The university is very "change-positive". For example, in the last ten years, we've added [a] campus [...], which has been a significant change, and that campus is continuing to grow, the growth in the student population in our main campus in [...] has grown significantly, we're now over 50,000 students. So, like I've mentioned earlier, we've had a huge growth in our international student population, critical to our growth in international students, has been the construction of a larger number of ongoing new student residences on campus. [...] So, those are examples of significant change that the university has embraced. And then, of course, we move towards more online learning, as opposed to classroom time. So, a lot of change, and I would say that generally, the university is very change-positive.

Parmi les participants qui ont constaté une adhésion relative ou prudente face au changement, le participant R17 a illustré que l'adhésion au changement pouvait évoluer de manière positive :

[The organization] wasn't all that keen on adopting an ERM framework in the beginning. They understood the theory behind it, there had been enough experience with the past attempts as well, with the executives' own personal experience, that [an IRMF] was ineffective. So they didn't see any value in it, coming out of it at that time. So it definitely wasn't culturally ready for an ERM program. So, we had a lot of work to do to kind of counter that. And I did learn a few lessons from previous attempts, so we were trying to counter where the resistance came from. So, in theory, it was well adopted, in the sense that they understood why it would be a good thing, if we could build the right vehicle. But at the time of 2015, we did not have the oil crisis that we have right now. But I think that once we got some traction along those lines, we started getting

momentum through how we could address some of those discussions in some of those situations. [...] In the end, it's always a work in progress. We have got the framework, we have got a lot of components that are all running, and our executives, as well as our senior leadership teams, they all are utilizing this tool now. Now it is a matter of refining it so that it is something they actually adopt and they encourage.

Par ailleurs, l'adhésion relative ou prudente face au changement peut dépendre de l'ampleur et de la nature du changement, de même que l'impact sur les individus. Ainsi, pour le participant R14 :

It depends on the size of the change, like technology change [...] to replace things they have been using for years and years [...]. Like for any change, you have to prepare everybody [...] and then you are going to live with the post implementation and new processes. [...] I would say that it goes at the pace the university can take it and it is human nature, you have those early adopters and late adopters. [...] I would say our university is no different than any other as far as those changes [are concerned]. Some of them can be painful and some others, pretty straight forward.

Le rythme ou la vitesse de la mise en œuvre est un thème présent chez plusieurs participants (R12, R14 et R17). Ainsi, le participant R17 a établi un lien entre la culture organisationnelle et la vitesse du changement, indiquant que plus une organisation était mature, plus la mise en œuvre du changement serait rapide (et vice versa) :

There are two elements that I think are not well mentioned and that is: culture versus pace of implementation. You really need to figure out what your culture is like as an organization, meaning: do they have a good knowledge of, first of all, why it's important or useful to have an ERM; there has to be an education element of that and that's part of the culture, that helps define and build the culture. If your culture is kind of very mature, in terms of risk management, then the pace of implementation can be very fast. But as soon as you have a culture that is not aware or not interested, then your pace has to be drawn out a lot more. So these two work kind of in contra to one another.

Pour le participant R12, il est important d'éviter des changements qui pourraient être trop contraignants ou causer une « fatigue administrative », et

d'adapter la vitesse du changement. Le participant établit un lien entre la vision quant à l'envergure du CGIR et les efforts à déployer afin de contrer la résistance au changement :

There is strong support for [the program], in order to do the right thing and in order to ensure there is good alignment. Now, our approach has been: How robust the program needs to be? So, we have a very candid dialog with management to understand what is it that they are expecting to use it for and, of course, how to educate them on what to use it for. So, there is good support overall for them to have a healthy program in place but it doesn't need to be the best of the best. That is why we have set up a roadmap as to how long will it take to finish to implementing all of the integrated risk management program itself at the university. There is a desire for them to get into key risk indicators but it's too early for them because the culture, from a change perspective, is not ready to start to think of some of those things. So, it really varies, what area you are talking to, as to how well they understand risk and how it ties into what they're doing, the decision proves they are making today. [When they are eager for change,] you have to move really fast. Then, you also need to know when to slow down so that they don't experience risk fatigue, because that can easily happen, and I think that is what has happened in the past, just because you have your risk group, your conformity group and [...] your internal audit group, and if they are all talking about risk and they are not well aligned, you can run into risk fatigue rather quickly.

Dans une perspective similaire, le participant R14 a remarqué le besoin de garder une certaine flexibilité dans la mise en œuvre du CGIR :

When we came in to refresh the [IRMF], [we looked at] what's working, what's not working, what do we keep, what do we choose to leave, and we constantly ask for feedback and refresh and mature the process and figure what is the best for us, for this program, how does it create value. [...] That is built into our process, that is for sure. [...] There is that thought process on many different levels. [It] is a change management initiative and you need to go at that speed and look for those opportunities to continue to enrich it and build it.

Ce même participant a fait part de la nécessité d'établir un CGIR qui s'inscrit adéquatement dans la culture organisationnelle, afin de gérer le changement que crée le CGIR :

The importance of aligning and creating an enterprise risk program that is valuable to the university culture, that takes that into consideration and incorporates that and that the program goes at the speed that is best for the culture. Because it is a change management initiative and you need to go at that speed and look for those opportunities to continue to enrich it and build it.

À propos des organisations réfractaires au changement, deux participants (R11 et R16) ont fait part d'une réalité très différente de celles décrites plus haut. En particulier, le participant R11 a clarifié la contradiction entre la position publique de l'organisation, servant à des fins de promotion, et la réalité interne de celle-ci :

For us, we don't like change. We'll use all the buzz words, we'll sometimes make verbal indications that change is very important that we got a strong change management, framework and structure, but when it comes down to actually doing it, we're far away from that and it serves the institutional lethargy and lack of momentum. That is extremely difficult to overcome and, despite some attempts by the centre to bring changes to various ways, including financial budgeting frameworks, the way the finances are done, they are really not done very well, in truly implementing real change. And because of that, change management is one of our key risks.

Enfin, un thème sous-jacent dans les entrevues a été la lenteur et la résistance au changement dans les universités, de manière générale, même si la plupart des participants ont estimé que leur organisation était encline au changement. Le participant R13, bien qu'il ait répondu que son organisation adhérerait au changement, a spécifié que :

They are sending a lot of people to change management courses now. Postsecondary [institutions] aren't the most responsive organizations in terms of ability to steer and so, change takes a lot of time from my experience. But it does happen.

Pour sa part, le participant R16 a indiqué que : « Generally, universities are not [inclined to change] and we tend to be very resistant to change and very slow to change and I believe that it's one of the fundamental risks that we face as a large organization. » De même, le participant R15 a émis l'opinion à l'effet que « No

university would probably say: “No, we don’t need a Chief Financial Officer” but many would say: “We really don’t need a Chief Risk Officer.” [Universities] are not quite there. »

6. RESSOURCES

Cette section aborde, dans un premier temps, les ressources qui d’après les participants ont favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR. Dans un second temps, il s’agira de mieux cerner les ressources dont dispose l’université dans laquelle œuvre chaque participant ou les ressources qui sont mises à leur disposition, en lien avec la planification et la mise en œuvre du CGIR. La première question porte sur les ressources qui, de manière générale, ont favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR, tandis que la seconde question porte sur les ressources existantes de l’université dont les participants peuvent tirer profit pour la planification et la mise en œuvre du CGIR.

6.1 Ressources ayant favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR

Nous avons demandé aux participants d’identifier les ressources ayant favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR. Cinq participants ont retenu ici les ressources humaines affectées au CGIR. D’autres ressources ont chacune été nommées par deux participants : le budget de l’organisation et les connaissances de la personne responsable du CGIR (incluant sa connaissance des facultés/services et des assurances ou de la gestion du risque, les outils internes développés en soutien du CGIR, le réseautage, ainsi que les formations suivies). Enfin, les ressources ci-après ont chacune été identifiées uniquement par un participant : un service dédié au CGIR et incorporant tous les services relatifs à la gestion du risque, et la capacité de la personne responsable du CGIR à être un agent de changement. Le tableau 18 présente les ressources que les participants ont identifiées comme ayant favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR.

Tableau 18
Ressources ayant favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR

Réponses	Participants								
	09	10	11	12	13	14	15	16	17
Budget	X						X		
Connaissances de la personne responsable du CGIR (connaissance des facultés/services et des assurances/gestion du risque)		X		X					
Capacité de la personne responsable du CGIR à être un agent de changement		X							
Consultants externes			X						
Ressources humaines affectées au CGIR			X		X	X	X		X
Temps dédié par les personnes au CGIR					X				
Outils internes développés en soutien du CGIR					X		X		
Réseautage					X	X			
Formations					X	X			
Établissement d'un seul service incorporant tous les services relatifs à la gestion du risque								X	

Les participants R11, 13, 14, 15 et 17 ont insisté sur les ressources humaines affectées au CGIR. Certains, comme le participant R15, ont argué avoir besoin d'une personne à temps plein supplémentaire et avoir fait une requête en ce sens pour le prochain budget (2017-2018). Ils sont également dotés de ressources technologiques, comme une base de données des registres de risques. Pour le participant R17, le facteur le plus important est d'avoir une équipe se consacrant au CGIR ; il a également affirmé que le CGIR ne pouvait être une activité poursuivie à temps partiel, car cela avait des conséquences directes sur la portée de la vision de l'organisation à propos du CGIR :

The biggest factor for us is that we have a dedicated team, just enterprise risk management. We do not manage insurance, we don't manage health and safety, we don't manage emergencies. So we are purely an enterprise risk management function. [...] In [previous versions of the IRMF,] they tried [putting the ERM function] under insurance, under health and

safety, with other groups, but [never] ERM on its own – and that is a theory [that I have]: can you run this off a desk? And so far, everything that I have seen is: no. [...] It's really difficult. ERM as a concept, it should stem from the top-down because it is looking at an enterprise level and, as soon as you get into insurance, as soon as you get into health and safety, you're right in the front line and that's a huge drop to have that perspective back and forth. So, for the individual that's trying to manage that portfolio of that mix, it's a lot of stress and you lose your way really easily.

Enfin, le participant R13 a fait référence aux membres de la haute administration et au temps que ceux-ci ont investi dans la planification et la mise en œuvre du CGIR. Il ne les a toutefois pas inclus dans les ressources humaines directement affectées au soutien du CGIR, comme pourraient l'être les membres d'un service dédié au CGIR ou la personne responsable du CGIR : « It would be hard to put a value on that time because of all the senior people involved but we did it all in-house. »

Bien qu'il n'ait pas spécifiquement nommé les ressources humaines, nous pourrions ajouter à ce groupe le participant R10, en raison de son rôle central dans la mise en œuvre du CGIR ; ce participant a déclaré être un agent de changement en raison de ses connaissances intimes de l'organisation et des personnes qui constituent celle-ci :

J'avais une connaissance [des] facultés, [des] services [et des assurances]. J'ai toujours été [identifié] comme un agent de changement et implanter la gestion de risques, ça a été du changement. [...] De par [ma] connaissance des personnes, ça permet de faire du sur-mesure. Je pense que la connaissance du milieu est importante pour faire avaler cette pilule-là. Ce n'est pas tout le monde qui y est au début. Là, maintenant, ça passe, quand ils reçoivent un courriel de moi ou un téléphone, ils disent : 'Ah ! Oui, c'est vrai, [il faut se] se voir pour faire le suivi'. Mais avant, au départ, c'était : 'Qu'est-ce que tu vas me demander de plus ?'

Par ailleurs, la nécessité de disposer de ressources suffisantes, notamment des ressources humaines, afin de mettre en œuvre le CGIR a été soulignée par le participant R17 pour qui l'établissement d'un service se consacrant au CGIR avait

permis une meilleure coordination des ressources et était la raison première du succès du CGIR :

In the absence of that, we had too many organizational units that had responsibility for risk, reporting to different areas. So, it wasn't coordinated, integrated, we weren't able to leverage resources collectively and, I would argue, from a resource perspective, that pulling that portfolio together and having it clearly mandated, that this unit had the responsibility [for all risk management services], was the single most important factor in moving our framework forward.

6.2 Ressources de l'université, en lien avec la planification et la mise en œuvre du CGIR

Afin de bien contextualiser et de préciser les ressources dont disposent ou dont ont disposé les participants en lien avec la planification et la mise en œuvre du CGIR, nous leur avons également demandé d'identifier celles-ci. Nous leur avons donné différents exemples, comme le budget spécifiquement attribué au CGIR, le nombre d'employés affectés, les consultants externes, etc. Six participants ont nommé en premier lieu les ressources humaines affectées au CGIR, autrement dit les individus œuvrant directement à la planification et à la mise en œuvre du CGIR. Ils ont toutefois insisté plus sur la qualité de ces personnes que sur leur nombre. Trois participants ont dit avoir reçu le soutien de consultants externes et deux ont cité le budget affecté au CGIR, c'est-à-dire le fait qu'un budget spécifique était attribué à la planification et à la mise en œuvre du CGIR, par opposition à un budget départemental qui bénéficierait de manière incidente au CGIR, par exemple par le paiement de formations relatives à la gestion intégrée du risque. Enfin, les ressources suivantes ont chacune été indiquées par un seul participant : la priorisation des ressources envers certains risques comme la gestion de la cybersécurité, le temps consacré par les personnes au CGIR, en opposition au fait que des personnes s'y consacrent de manière ponctuelle ou à temps partiel, le soutien des auditeurs internes, l'établissement d'un seul service incorporant tous les services relatifs à la gestion du risque, la crédibilité de la personne affectée au CGIR, ainsi que les ressources

administratives existantes, telles que le secrétariat du département responsable du CGIR.

Dans le tableau 19, nous trouvons les ressources dont l'université dispose ou qui sont mises à la disposition des participants, en lien avec la planification et la mise en œuvre du CGIR.

Tableau 19

Ressources de l'université, en lien avec la planification et la mise en œuvre du CGIR

Réponses	Participants									
	09	10	11	12	13	14	15	16	17	
Priorisation des ressources envers certains risques	X									
Temps dédié par les personnes au CGIR					X					
Soutien des auditeurs internes					X					
Budget affecté au CGIR						X	X			
Consultants externes			X			X	X			
Ressources humaines affectées au CGIR		X	X	X		X	X		X	
Établissement d'un seul service incorporant tous les services relatifs à la gestion du risque								X		
Crédibilité des personnes œuvrant au CGIR									X	
Ressources administratives existantes									X	

Les ressources humaines affectées au CGIR sont une ressource importante selon la majorité des participants. La plupart de ceux-ci ont souligné qu'un nombre réduit de personnes travaillent au CGIR, parlant d'une à trois personnes. Dans le cas du participant R16, qui œuvre dans un service incorporant tous les services relatifs à la gestion du risque, les personnes directement affectées à la gestion intégrée du risque étaient en petit nombre. En fait, le travail des personnes affectées au CGIR semble plutôt solitaire, au point de constituer potentiellement un risque institutionnel, tel que l'a exprimé le participant R11 : « We couldn't [not have an integrated risk management framework] but we are not given any resources and relief to facilitate, to allow us to make it happen. [A.R. : For what you do, that is a risk ?] Yes,

absolutely. » Le participant R14 a cependant offert le point de vue selon lequel une petite équipe facilite la gestion intégrée du risque : « [Having a small team], that is okay because we are facilitating a process. People that are managers are managing their risks so, the point is to manage that process, to share across. That is not my job to own the risk, they own them. [...] »

Les participants ont tous indiqué le rôle mineur que jouent les consultants externes. En particulier, ceux-ci sont souvent embauchés lors de la phase de planification du CGIR et, lorsque cette phase est passablement amorcée ou achevée, les organisations préfèrent y recourir occasionnellement ou s'en passer.

Notons que, d'après le participant R17, la mise en œuvre du CGIR est favorisée par la complémentarité entre les ressources que constituent les personnes œuvrant au CGIR, lesquelles forment le cœur du soutien au CGIR, et les ressources administratives déjà existantes ; le recours aux consultants apporte une crédibilité externe à la mise en œuvre du CGIR :

In the ERM office, it's basically myself and a specialist; he reports to me directly but we try to make use of the administration that already exists out there. We work with them, so we are kind of consultants to them in terms of how to manage risks and how they view risk. We do make use of third-party consultants as well but use them mostly as a voice to speak to the executives. When it comes time to create an information session, largely because [of what our university]'s culture is, they kind of, they tend to believe consultants more than they believe us. That being said, everything the consultants say is provided by us. [...] It is almost to validate; to the executives' perspective, they are looking for more information than less. So, when we have an idea and we know what we want to do, we tend to bring in the consultants so that it offers another voice to support what we are saying but in the end, it is really driven by us. There is not much idea or generation coming from the consultants. We use them kind of as a sounding board to create a workshop.

Enfin, un exemple d'intégration des ressources est celui relaté par le participant R16. Expliquant comment un service unique dédié au CGIR constitue en

fait la consolidation des ressources et la mise en œuvre du CGIR, le participant affirme que ce service s'impose comme une seule et même ressource essentielle au succès du CGIR ; notons qu'un autre participant (R15) a indiqué œuvrer au sein d'un service dédié au CGIR, mais n'a pas détaillé l'impact de cette consolidation des services. L'établissement de ce service a permis d'intégrer les divers aspects de la gestion traditionnelle du risque, comme la santé et la sécurité au travail, les assurances, la sécurité du campus :

In the absence of that, we had too many organizational units that had responsibility for risk, reporting to different areas. So, it wasn't coordinated, integrated, we weren't able to leverage resources collectively and, I would argue, from a resource perspective, that pulling that portfolio together and having it clearly mandated, that this unit had the responsibility [for all risk management services], was the single most important factor in moving our framework forward. [All the more traditional risk management pieces are pulled in together in one integrated framework.] Absolutely, yes. [So, it gives you the backbone of your framework?] Correct.

7. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE, INCLUANT LA GOUVERNANCE DE L'ORGANISATION

Dans cette dernière section, nous abordons la structure organisationnelle des organisations au sein desquelles œuvrent les participants, structure dans laquelle est incluse la gouvernance de l'organisation. Deux parties composent cette section, à savoir la description faite par les participants de la structure organisationnelle de leur université et les aspects de la structure organisationnelle ayant favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR.

7.1 Description de la structure organisationnelle des universités

À notre demande, les participants ont donné une description organisationnelle de l'université dans laquelle ils œuvrent. Cette description ne reflète pas l'organigramme de ces organisations, mais plutôt les fonctions touchant au CGIR de ces universités telles que rapportées par les participants.

La fonction citée unanimement par les participants est le comité de vérification ou comité d'audit de leur organisation. Huit participants ont fait mention du conseil d'administration, tandis que sept ont nommé le président (ou recteur) et sept les vice-présidents (ou vice-recteurs). Six participants ont évoqué un comité de gestion intégrée du risque ou comité restreint dont le rôle est de discuter de la mise en œuvre du CGIR. Le conseil académique (ou sénat) et le service de gestion intégrée du risque ont été cités chacun cinq fois. Le comité de direction ou comité aviseur, composé des présidents (ou recteurs) et des vice-présidents (ou vice-recteurs), a été mentionné trois fois et le secrétariat général deux fois.

Les fonctions suivantes ont chacune été indiquées par un seul participant :

- Comme personnes : le vice-président aux ressources, le directeur des espaces, les responsables désignés de certains risques et la personne responsable du CGIR ;
- Comme comités : le comité aviseur des mesures d'urgence, le comité des finances et d'autres comités ayant eu un rôle dans la consultation relative à la planification et à la mise en œuvre du CGIR (sans spécification).

Le tableau 20 présente la description organisationnelle des universités au sein desquelles œuvrent les participants.

Tableau 20
Description de la structure organisationnelle des universités

Réponses	Participants								
	09	10	11	12	13	14	15	16	17
Conseil d'administration	X	X	X	X		X	X	X	X
Secrétariat général	X	X							
Conseil (s) académique (s) / Sénat	X					X	X	X	X
Vice-recteurs / Vice-Présidents	X	X			X	X	X	X	X
Directeur des espaces	X								
Recteur / Président		X		X	X	X	X	X	X
Comité de direction / comité aviseur		X			X				X
Comité de vérification / Comité d'audit	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Comité des finances		X							
Personne responsable du CGIR		X							
Service de gestion intégrée du risque		X	X	X	X			X	
Comité de gestion intégrée du risque / Comité restreint		X	X		X		X	X	X
Vice-Président Ressources			X						
Autres comités				X					
Responsables désignés de certains risques					X	X			
Comité aviseur des mesures d'urgence						X			

La figure 2 représente de manière visuelle ce à quoi ressemble la structure organisationnelle des universités en lien avec les divers CGIR. Elle consiste en une synthèse des éléments de gouvernance nommés majoritairement, soit cinq fois ou plus, par les participants et ayant un lien avec le CGIR. Nous avons tenté également d'y illustrer les propos des participants quant à l'interaction entre ces éléments. Les traits pleins représentent des liens hiérarchiques, tandis que les traits pointillés représentent des liens fonctionnels. La gradation de couleur ordonne les éléments de gouvernance, des plus souvent nommés (en noir) au moins souvent nommés (en gris pâle).

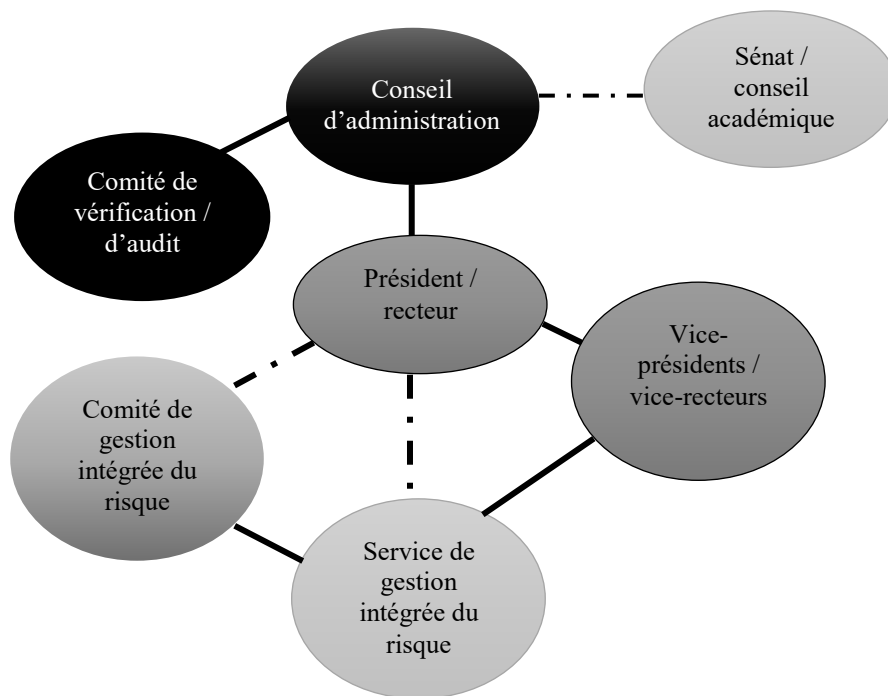


Figure 2 - Synthèse de la structure organisationnelle des universités en lien avec le CGIR

Cette structure organisationnelle a été explicitée notamment par le participant R16, en particulier les éléments de gouvernance que sont le conseil d'administration, le service de gestion intégrée du risque, le provost et le vice-président aux finances :

The key pieces again, I think, are ensuring that, within, there is a board committee that has ultimate responsibility for enterprise risk management, that's fundamental. Secondly, I think again as noted, the structure of the risk management services and, having that piece in place is instrumental and then, certainly from my perspective, I could not have achieved the things that I achieved without the support of my vice-president [the Vice-President Finance and Administration] and the provost who has ultimate oversight of all the faculties. In the absence of that organizational support, without that, our team would not have been successful in implementing the initiatives that we have.

De manière complémentaire, le participant R14 a indiqué que « The president and vice-presidents actually access the enterprise risk committee » et le participant R17 a donné la description suivante de l'interaction entre les éléments de gouvernance que sont le conseil d'administration et les conseils académiques :

As oversight, we also involved the General Faculties Councils, so that is basically the academic side, because we are bicameral. So, our governance structure is: we have the Board that oversees pretty much everything that is administrative, and then we also have the General Faculties Council that is basically made of the academic side of the house. So, the two of them basically, one oversees all the academic decisions, the other oversees the administration side. So, we have board and GFC as our bicameral system. We also provide reports to the GFC executives on that side as well.

Le comité de gestion intégrée du risque (ou comité restreint) a été décrit ainsi par le participant R10 :

Pour établir les nouveaux risques, on a un comité restreint [...]. C'est là qu'on voit la structure de la phrase, si c'est bien, est-ce que tout le monde va le comprendre quand on va envoyer le sondage aux doyens, aux directeurs généraux, pour l'impact et la probabilité, et après ça on va se rencontrer pour établir la nouvelle liste qui elle va être déposée au conseil d'administration [et aux autres comités]. [...] C'est quasiment un processus d'assurance de la qualité.

7.2 Aspects de la structure organisationnelle ayant favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR

À la suite de la question précédente, nous avons demandé aux participants d'identifier parmi les aspects de la structure organisationnelle énumérés précédemment, lesquels avaient favorisé ou favorisent le plus la planification et la mise en œuvre du CGIR.

Six participants ont estimé que le comité de vérification ou d'audit jouait ce rôle et cinq participants ont nommé les présidents ou recteurs et les vice-présidents ou vice-recteurs. Le secrétariat général et les conseils académiques ou sénats ont été cités deux fois chacun. Tous les autres éléments n'ont été nommés qu'une fois.

En ce qui concerne le comité d'audit, le participant R14 a exprimé que le rôle de celui-ci était de mettre en valeur le CGIR, de le faire connaître et de permettre un dialogue entre les divers acteurs :

The best practices is (*sic*) to have tighter oversight in [the private sector companies where members of audit committee work]. So, from a risk perspective, they are building a perspective and [an] awareness. It is a dialogue; we are creating a dialogue which is important.

Le participant R12 a indiqué que la grande qualité des membres le composant a contribué à ce que ce comité puisse faire comprendre au conseil d'administration l'importance de mettre en œuvre le CGIR : « To help push it at the Board level, it's the audit committee that does that. And that's because of the quality of the individuals on the committee. »

Le participant R17 a expliqué le rôle du comité d'audit par le fait que celui-ci est à un niveau institutionnel et non pas opérationnel : « [U]ltimately, the Audit Committee, I think, had the biggest and clearest view of that because, as we get to the

General Faculty Councils and to the Board levels, you are at another elevation, higher from operations. »

Le rôle vice-présidentiel a notamment été abordé par le participant R11 qui a indiqué que, à compter du moment où le vice-président a pu avoir une meilleure compréhension de ce que constituait un certain risque, son influence s'est fait ressentir et a contribué à l'essor du CGIR :

Our process wasn't too successful because the person at the time wasn't strong enough to say 'huh, no, VP, you're responsible for that [risk]' and because of that, we reported into one of the VPs, our views were taken as being sort of informed and changed by our VP, as opposed to being truly independent. But that sort of waxes and wains depending on the winds of the day and, recently, it hasn't been as much an organizational challenge as a specific understanding and information about the risk.

Le rapport entre le comité d'audit et les présidents ou recteurs et les vice-présidents ou vice-recteurs a été illustré en particulier par le participant R15. Pour celui-ci, le comité d'audit a été le catalyseur (*driver*) nécessaire au démarrage du CGIR et le président a été le champion principal du CGIR (*champion*), c'est-à-dire la personne qui supporte, voire incarne le CGIR, et permet de maintenir le cap. Pour ce participant, « having that top down support is essential. »

De même, pour le participant R16, le succès de la mise en œuvre du CGIR, bien qu'il résulte des efforts de la vice-présidente des finances, a été rendu possible grâce au soutien et à la reconnaissance du comité d'audit, lequel a lui-même été renforcé par le fort incitatif de l'auditeur général de l'Alberta :

[I]t was certainly our Vice-President Finance at the time that led that initiative but the work that she did could not have been accomplished if it wasn't for the support and acknowledgement and the ongoing expectation of our board audit committee that we have this structure in place and this was further enhanced by the Auditor General speaking to and encouraging postsecondary institutions in Alberta to follow that route as well.

Le tableau 21 contient les réponses des participants à notre 17^{ème} question.

Tableau 21
Aspects de la structure organisationnelle ayant favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR

Réponses	Participants								
	09	10	11	12	13	14	15	16	17
Président et vice-présidents / Recteur et vice-recteurs		X			X	X	X	X	
Provost							X		
Comité de vérification / Comité d'audit	X	X		X		X	X	X	
Secrétariat général	X	X							
Conseil d'administration	X								
Directeur des espaces	X								
Conseil académique / Sénat	X								X
Comité de direction		X							
Comité des finances		X							
Vice-président responsable de la gestion intégrée du risque			X						
Ancien vice-président ayant identifié le besoin d'un CGIR								X	
Personne responsable du CGIR et de l'audit interne				X					
Comité de gestion intégrée du risque / Comité restreint					X				
Responsables désignés de certains risques						X			

À la lumière des réponses obtenues à cette question, nous avons repris la figure 2 pour mettre en valeur les aspects de la structure organisationnelle ayant favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR et nous avons élaboré la figure 3 ci-après. Les éléments en noir représentent les éléments de gouvernance (le comité de vérification ou d'audit, ainsi que les présidents ou recteurs et les vice-présidents ou vice-recteurs) qui ont été nommés comme ayant le plus favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR. Les traits pleins représentent des liens hiérarchiques, tandis que les traits pointillés représentent des liens fonctionnels. Remarquons que, dans cette figure et par rapport à la figure 2, le conseil

d'administration perd un peu de son importance (est moins cité) alors que le président et les vice-présidents gagnent de l'importance (sont plus cités).

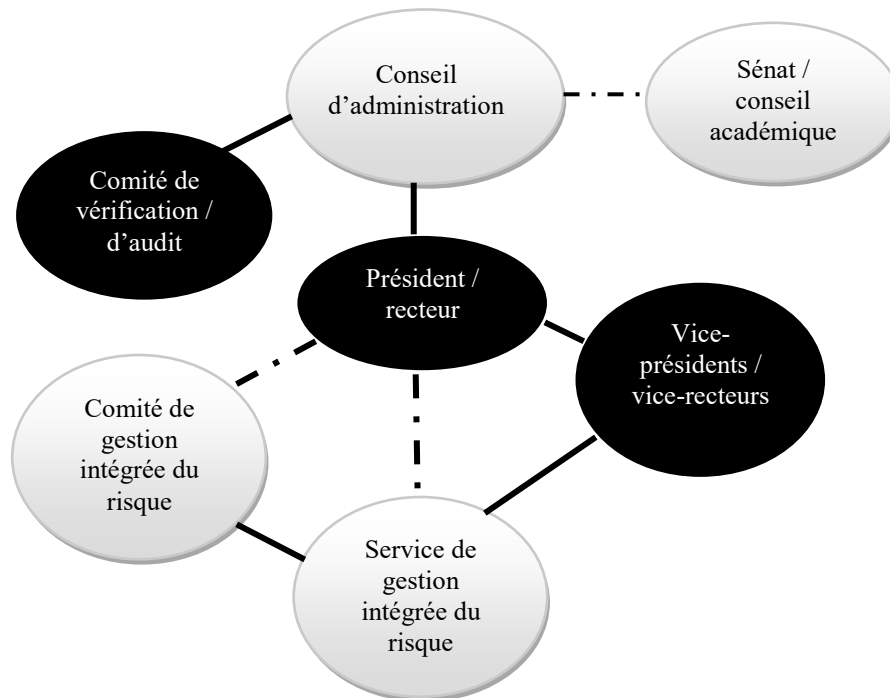


Figure 3 - Synthèse de la structure organisationnelle des universités ayant le plus favorisé le CGIR

Au terme de ce chapitre, il importe de synthétiser les données rapportées précédemment sur la mise en contexte de notre étude, c'est-à-dire sur les participants et les données à propos des CGIR, et sur les catégories de facteurs favorisant la planification et la mise œuvre du CGIR en milieu universitaire canadien. Sont ici mises de l'avant les données les plus nommées et les plus révélatrices.

En ce qui concerne les données relatives à la mise en contexte de notre étude, les participants ont généralement une expérience en lien avec la gestion intégrée du risque, mais ils sont moins nombreux à en posséder une en ce qui concerne la gestion intégrée du risque universitaire. Par ailleurs, la phase de planification est relativement

courte (en moyenne une année et demie) par rapport à celle de la mise en œuvre du CGIR (en moyenne 6,9 années), avec une certaine superposition entre les deux phases, la mise en œuvre commençant parfois avant que la planification ne soit finie. Cependant, les participants ne semblent pas faire de véritable distinction quant aux facteurs propres à favoriser la planification et à la mise en œuvre du CGIR et la durée de l'une ne semble pas avoir d'impact substantiel sur la seconde.

Le cœur des données porte sur les cinq catégories de facteurs favorisant la planification et la mise œuvre du CGIR.

En premier lieu, les données recueillies touchent à la culture organisationnelle, plus spécifiquement les facteurs portant sur la philosophie ou la vision de gestion intégrée du risque de l'organisation. Les éléments retenus majoritairement par les participants tendent à montrer que la vision du CGIR est stratégique pour l'organisation, mais que le CGIR devait être applicable de manière raisonnable, être pertinent ou être efficace pour l'organisation. De plus, le soutien reçu par les participants en lien avec le CGIR est généralement important, mais est de qualité variable, selon le niveau hiérarchique, le poste des personnes ou le comité avec lesquels les participants interagissent. Enfin, le soutien ou la motivation démontrés par la haute-direction – composée du président (ou recteur), des vice-présidents (ou vice-recteurs) et, le cas échéant, du provost (ou vice-recteur exécutif) ou du secrétaire général –, ainsi que le soutien ou la motivation provenant du conseil d'administration favorisaient le plus la planification et la mise en œuvre du CGIR.

En second lieu, les politiques et procédures en lien avec le CGIR consistent pour la plupart en une politique de gestion intégrée du risque, une stratégie ou un CGIR, des politiques ou procédures relatives à des risques particuliers (santé et sécurité au travail, données sensibles, octroi de contrats, harcèlement, etc.), des outils de reddition de comptes, des documents relatifs à la définition et aux critères de

risques, ainsi qu'une déclaration de tolérance ou d'appétit au risque. Cependant, ce sont les documents suivants qui, d'après les participants, favorisent ou ont favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR : la politique de gestion intégrée du risque, les outils d'évaluation ou d'analyse de la gestion intégrée du risque, la stratégie relative au CGIR, la déclaration de tolérance ou d'appétit au risque, ainsi que le mandat du comité d'audit.

En troisième lieu a été scrutée l'expérience de l'organisation. D'une part, le contexte universitaire est souvent teinté de morosité, allant d'un contexte financier négatif aux changements et à l'incertitude quant au leadership de l'organisation, en passant par le cadre législatif et réglementaire influençant la gouvernance universitaire et la crédibilité elle-même du CGIR. D'autre part, les participants ont indiqué majoritairement que l'expérience de l'université relativement à des projets générant le changement contribuait à ce que l'organisation adhère au changement ; toutefois, les participants ont dessiné une trame sous-jacente, à savoir que les universités canadiennes, dans leur ensemble, semblent présenter une réelle résistance au changement.

En quatrième lieu, les ressources ayant favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR sont majoritairement les ressources humaines spécifiquement attribuées au CGIR, notamment un service consacré au CGIR. C'est en effet la qualité des ressources humaines qui semble ici déterminante, plutôt que leur quantité.

En cinquième lieu, les éléments de structure organisationnelle communs (à divers degrés) aux organisations au sein desquelles œuvrent les participants sondés consistent en : le comité de vérification ou comité d'audit de l'organisation, le conseil d'administration, le président (ou recteur), les vice-présidents (ou vice-recteurs), un comité de gestion intégrée du risque, le conseil académique (ou sénat) et le service de

gestion intégrée du risque. Parmi ces éléments, ce sont essentiellement le comité d'audit, le président et les vice-présidents qui favorisent le plus sur le CGIR.

Munie de ces données et de ces éléments de présentation et d'analyse, nous pouvons dans le prochain chapitre nous consacrer à leur interprétation.

CINQUIÈME CHAPITRE

INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous tenterons de répondre à notre question générale de recherche (« Quels sont les facteurs favorisant la planification et la mise en œuvre d'un cadre de gestion intégrée du risque en milieu universitaire canadien ? ») en nous basant sur les données obtenues lors de notre enquête. Pour chacune des cinq catégories de facteurs recensés, nous extrairons d'abord la tendance générale donnée par les réponses des participants aux questions d'entrevue, tendance que nous confronterons ensuite aux éléments pertinents du cadre théorique de notre recherche. Il n'est pas inutile de rappeler d'abord ces catégories : (1) la culture organisationnelle, plus spécifiquement les facteurs portant sur la philosophie ou la vision de gestion intégrée du risque de l'organisation ; (2) les politiques et les procédures de l'organisation ; (3) l'expérience de l'organisation ; (4) ses ressources organisationnelles ; (5) sa structure organisationnelle, incluant la gouvernance de l'organisation. Nous tirerons ensuite des recommandations de l'interprétation effectuée et nous conclurons en évoquant certaines limites de cette étude.

Les données sociodémographiques et les données sur le cadre de gestion intégrée du risque (CGIR) de l'université où œuvrent les participants ne seront pas au cœur de notre interprétation. Bien que ces données aient fait l'objet d'une analyse dans le quatrième chapitre, elles ne consistent pas selon nous en des facteurs favorables ou mêmes nuisibles à un CGIR. En effet, ces éléments n'ont été relevés ni dans notre cadre théorique ni par les participants à notre étude. Cependant, les données sociodémographiques se révèlent utiles pour apporter une profondeur aux résultats que nous interpréterons ici. Ainsi, elles serviront à creuser les

recommandations que nous ferons en lien avec les ressources humaines dédiées au CGIR et avec le développement professionnel (voir la section 7 du présent chapitre) puisque ces données ont notamment trait à la formation disponible pour ces ressources humaines affectées au CGIR et nous permettront d'étayer les exemples que nous mentionnerons. Quant à elles, les données sur le CGIR jettent un éclairage supplémentaire sur la catégorie de facteurs en lien avec l'expérience de l'organisation et la gestion du changement (voir la section 3 du présent chapitre). En effet, le nombre moyen d'années entre le début de la planification et celui de la mise en œuvre des CGIR, le nombre moyen d'années d'existence des CGIR, de même que les commentaires de certains participants, nous conduisent à penser que les CGIR sont des projets de grande envergure et que la gestion du changement est un aspect important de leur planification et de leur mise en œuvre.

1. CULTURE ORGANISATIONNELLE, PLUS SPÉCIFIQUEMENT LES FACTEURS PORTANT SUR LA PHILOSOPHIE OU LA VISION DE GESTION INTÉGRÉE DU RISQUE DE L'ORGANISATION

Dans cette section, nous examinerons les éléments de la culture organisationnelle appliqués aux divers CGIR étudiés ici. Il s'agit de : la description faite par les participants de la philosophie ou la vision du CGIR de leur organisation ; du soutien que les participants ont reçu ou de la motivation qu'ils ont constatée relativement à la planification et à la mise en œuvre du CGIR de leur organisation ; de l'identification des personnes ou comités ayant le plus favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR. Nous articulerons ces éléments à ceux de notre cadre théorique en fonction de leur pertinence.

1.1 Description de la philosophie ou de la vision du CGIR

Les participants ont généralement représenté la philosophie ou la vision du CGIR sous deux aspects. D'une part, la vision du CGIR apparaît comme stratégique pour l'organisation en ce qu'elle jouerait un rôle crucial dans la stratégie établie pour

l'atteinte des objectifs de cette organisation. D'autre part, selon les participants, la vision du CGIR consiste en ce que le CGIR doit être applicable de manière raisonnable, être pertinent ou être efficace pour l'organisation.

Les propos des participants rejoignent ceux de Liu (2011) en ce qui a trait au fait que l'organisation est caractérisée par une philosophie de gestion du risque mettant l'accent sur la désirabilité de la gestion intégrée du risque ou encore caractérisée par une philosophie axée sur la gestion du risque et sur la tolérance aux risques. En effet, aux yeux des participants, le caractère désirable du CGIR passe par le fait que celui-ci contribue à l'atteinte des objectifs de l'organisation. De plus, ainsi que nous le verrons plus avant dans la section 5 de ce chapitre, la structure organisationnelle favoriserait cette désirabilité. Cependant, il ne nous a pas été possible d'établir de lien avec la seconde partie de ces deux hypothèses de Liu voulant que l'absence d'indicateurs quantitatifs de risques et la présence d'indicateurs qualitatifs participeraient à ce facteur.

De plus, Lacroix et Maheu (2012) sont d'avis que l'organisation doit identifier le niveau de qualité pertinent en fonction de sa mission. Les participants abondent dans le même sens, en ce que la mission de l'organisation, cristallisée dans son plan stratégique, est nécessairement supportée par la vision du CGIR.

Les résultats à la question posée ne vont cependant pas exactement dans le même sens qu'un facteur favorable établi par Liu (2011), soit le fait que l'institution soit caractérisée par une philosophie axée sur la gestion du risque et sur la tolérance aux risques, et par des standards de ressources humaines. Nous nous attendions à ce que les réponses à la question n° 7 aillent dans le même sens que ce facteur. Cependant, nous sommes d'avis qu'il y a une correspondance entre ce facteur et les réponses obtenues aux questions n° 10, 11, 14 et 15 (voir les sections 4 et 6). En effet, comme nous le verrons plus loin, les participants ont fait référence à la documentation

établissant le CGIR de leur organisation, notamment en lien avec leur tolérance au risque. De plus, les participants ont indiqué que les ressources humaines sont sans doute le facteur le plus favorable au CGIR, bien que les participants n'aient pas détaillé quels étaient les standards de ressources humaines de leur organisation.

Nous n'avons pu constaté de lien entre certains éléments théoriques et les propos des participants, directement ou indirectement. C'est par exemple le cas d'un facteur consistant, selon Liu (2011), en ce que l'organisation est caractérisée par l'existence d'une vision holistique des risques et d'indicateurs de risques, ce qui conduirait les employés à être plus proactifs, que les risques soient internes ou externes à leurs fonctions immédiates. Cette question échappe aux constats que nous avons pu mettre en lumière par le biais de notre enquête.

De même, Raban (2014) a noté deux facteurs favorables à la planification et à la mise en œuvre d'un CGIR et pour lesquels il n'y a pas de similitude avec les propos des participants. Il s'agit du fait que l'organisation est caractérisée par une culture d'inclusion, d'ouverture et d'autocritique, et qu'elle est caractérisée par une culture d'acceptation des risques, d'encouragement du personnel à signaler les risques et d'ouverture à l'échange franc d'informations et d'idées sur la gestion du risque. Bien que les propos des participants dans leur ensemble ne semblent pas nier que la culture de leur université d'attache soit inclusive et permette l'acceptation des risques, nous ne sommes pas en mesure d'établir de lien avec ces facteurs, faute de données suffisamment claires.

Enfin, le fait que les organisations sondées soient publiques aurait dû, d'après Liu (2011), nuire aux CGIR. Or, hormis une organisation qui en était encore à ses débuts, toutes avaient effectivement mis en œuvre un CGIR, ce qui tendrait à démontrer le contraire de ce qu'avance Liu. La question demeure cependant en suspens, puisque nous savons qu'environ le tiers des universités canadiennes est doté

d'un CGIR. Une méthodologie différente de celle que nous avons retenue ici pourrait mener à un constat de correspondance entre les éléments théoriques et les propos des participants.

1.2 Soutien reçu ou motivation constatée relativement à la planification et à la mise en œuvre du CGIR

Les participants ont fait part de ce que le soutien qu'ils ont reçu ou la motivation qu'ils ont perçue en lien avec le CGIR est généralement important, mais ils ont aussi souligné que le soutien et la motivation sont de qualité variable, selon le niveau hiérarchique, le poste des personnes ou le comité avec lesquels les participants interagissent. Généralement, plus le niveau hiérarchique est élevé, plus le soutien et la motivation sont de qualité.

Selon Raban (2014), l'organisation devrait prendre en compte les valeurs professionnelles du personnel, afin d'éviter une imposition de la gestion du haut vers le bas (*top to bottom*), et devrait être caractérisée par une culture d'inclusion, d'ouverture et d'autocritique, afin de susciter l'adhésion du personnel. Nous constatons cependant ici un lien plus faible entre les informations obtenues auprès des participants et celles provenant de notre recension des écrits. En effet, il n'est pas clairement apparu que le soutien ou la motivation provenait de ce que l'organisation prenait en compte les valeurs professionnelles du personnel (notamment celles des participants). Il n'est pas non plus apparu que le soutien ou la motivation était nécessairement caractérisé par une culture d'inclusion, d'ouverture et d'autocritique. Les participants ont moins noté ce qui soutenait que ce qui quantifiait le soutien reçu ou la motivation perçue et ils ont cité la provenance du soutien ou de la motivation, c'est-à-dire généralement le haut de la hiérarchie ; nous reviendrons plus loin sur ce point.

1.3 Soutien ou motivation ayant favorisé le plus la planification et la mise en œuvre du CGIR

Un facteur favorisant la planification et la mise en œuvre du CGIR vient du soutien ou de la motivation de la haute-direction et du conseil d'administration. Précisons que, dans le milieu universitaire, le soutien ou la motivation des personnes suivantes en particulier contribue à la planification et à la mise en œuvre du CGIR : le président (ou recteur), les vice-présidents (ou vice-recteurs) et, le cas échéant, le provost (ou vice-recteur exécutif) ou le secrétaire général, en plus du conseil d'administration.

Les propos des participants rejoignent tout à fait ceux de Lam (2003) pour qui le ton doit être donné par le conseil d'administration et les membres de la haute administration, ceux-ci démontrant leur engagement et le sérieux du CGIR.

2. POLITIQUES ET PROCÉDURES DE L'ORGANISATION

Afin de mettre en lumière les résultats relatifs à la seconde catégorie de facteurs, cette section présente des liens entre les réponses obtenues auprès des participants et les éléments de notre cadre théorique qui concernent les politiques ou procédures des universités. Plus précisément, il s'agit des politiques ou procédures qui ont un impact sur le CGIR, en particulier celles qui ont favorisé ou favorisent le plus la planification et la mise en œuvre du CGIR.

2.1 Politiques et procédures ayant un impact sur le CGIR de l'organisation

D'après les participants, un certain nombre de politiques et de procédures ont un impact sur le CGIR. Parmi celles-ci, nous retrouvons une politique de gestion intégrée du risque, une stratégie ou un document décrivant le CGIR, des politiques ou procédures relatives à des risques particuliers (santé et sécurité au travail, données

sensibles, octroi de contrats, harcèlement, etc.), des outils de reddition de comptes, des documents relatifs à la définition et aux critères de risques, ainsi qu'une déclaration de tolérance ou d'appétit au risque.

Raban (2014) indique qu'une organisation devrait mesurer ou effectuer un relevé des risques afin d'élaborer des outils permettant de quantifier, d'analyser et de rapporter l'exposition aux risques et les facteurs externes, devrait effectuer une surveillance annuelle des risques (monitoring annuel) et devrait réviser régulièrement ses procédures prévisionnelles et visionnaires. De plus, selon Rodriguez et Edwards (2009), l'organisation devrait disposer d'outils de gestion des connaissances. Force est de constater que, dans l'ensemble, les participants ont répondu en ce sens, avec de nombreux exemples de documents en lien avec leur CGIR. Nous référons en outre le lecteur à la section 4.1 qui suit.

2.2 Politiques et procédures ayant favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR

En ce qui concerne les politiques et procédures ayant effectivement favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR, les participants ont identifié les documents suivants : la politique de gestion intégrée du risque, les outils d'évaluation ou d'analyse de la gestion intégrée du risque, la stratégie relative au CGIR, la déclaration de tolérance ou d'appétit au risque, ainsi que le mandat du comité d'audit.

En lien avec des politiques et procédures favorisant la gestion intégrée du risque, Raban (2014) énonce qu'il doit y avoir communication, ce qui sous-entend quatre composantes : une communication de politiques et de procédures, effectuée par les gestionnaires aux parties intéressées, une surveillance annuelle des risques, une révision régulière des procédures visionnaires et prévisionnelles et un traitement des risques émergents. Bien que nous n'ayons pas procédé à une analyse en profondeur des documents nommés par les participants, il nous apparaît de prime abord que la plupart des réponses ont un lien avec les facteurs nommés par Raban. Les politiques et procédures relevées permettent en effet d'établir les fondements du CGIR, ainsi que les mécanismes de communication et de révision du CGIR. Une étude de ces documents permettrait de raffiner cette déduction.

3. EXPÉRIENCE DE L'ORGANISATION

Après avoir abordé la catégorie de facteurs portant sur les politiques et procédures de l'organisation, nous établissons dans la présente section (consacrée à la catégorie de facteurs portant sur l'expérience de l'organisation) des liens entre les données recueillies à propos de cette expérience et les éléments retenus dans notre cadre théorique. Nous nous penchons ici sur le contexte dans lequel évolue l'université où œuvre chaque participant et sur l'impact de ce contexte sur la planification et la mise en œuvre du CGIR, ainsi que sur l'expérience de ces universités quant aux projets générant des changements comme ce qui se produit avec un CGIR.

3.1 Contexte et impact du contexte sur la planification et la mise en œuvre du CGIR

Les participants ont fait état d'un contexte universitaire généralement morose, notamment sur le plan financier. Les réponses obtenues mentionnent fréquemment des conditions budgétaires difficiles, des coupures et des restrictions importantes.

Raïs (2012) a relevé qu'une croissance positive était un facteur favorisant la planification et la mise en œuvre du CGIR. Nous constatons cependant que la croissance négative peut forcer les organisations à vouloir mettre en œuvre un CGIR pour les aider à gérer plus efficacement leurs risques. Par ailleurs, en raison de l'absence, dans la recension des écrits, de mention relative à l'incertitude quant au leadership de l'organisation, au cadre législatif et réglementaire influençant la gouvernance universitaire et à la crédibilité du CGIR, nous ne pouvons établir de lien de corrélation avec notre cadre théorique. Il serait toutefois intéressant d'explorer cette avenue, ce qui nécessiterait sans doute une méthodologie différente.

3.2 Expérience de l'université relativement à des projets générant le changement

D'après les participants, l'expérience de l'université relativement à des projets générant le changement contribuerait à ce que l'organisation adhère au changement.

Parmi les facteurs identifiés par Raban (2014) comme favorisant la planification et la mise en œuvre de la gestion intégrée du risque, deux nous importent particulièrement ici. Ce sont le potentiel de l'université à améliorer sa capacité à s'adapter au changement et l'effort de compréhension, par les gestionnaires, du contexte opérationnel de l'université. Le fait que les universités où œuvrent les participants semblent adhérer au changement montre une correspondance entre les éléments théoriques tirés de Raban (2014) et les propos des participants. D'une part, les participants n'ont pas indiqué que leur organisation n'avait pas de capacité à s'adapter au changement, malgré le fait qu'ils aient aussi évoqué que les universités canadiennes, dans leur ensemble, semblent présenter une réelle résistance au changement. D'autre part, le fait d'affirmer adhérer au changement présupposait, chez les participants, une volonté de la haute administration de comprendre le fonctionnement de l'organisation.

4. RESSOURCES

Cette section portant sur les ressources vise à établir des liens entre les réponses obtenues auprès des participants et les éléments théoriques retenus en ce qui concerne les ressources favorisant la planification et la mise en œuvre du CGIR.

4.1 Ressources ayant favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR

Les participants ont majoritairement émis l'opinion que ce sont les ressources humaines spécifiquement attribuées au CGIR qui favorisent la planification et la mise en œuvre de celui-ci. D'autres ressources ont été nommées comme le budget de l'organisation, les connaissances de la personne responsable du CGIR (incluant sa connaissance des facultés, des divers services et des assurances ou de la gestion du risque), les outils internes développés en soutien au CGIR, le réseautage, ainsi que les formations suivies.

Ces propos rejoignent notamment ceux de Lam (2003) pour qui l'organisation devrait disposer de données et de technologies permettant de soutenir les analyses et les processus de rapport nécessaires à la mise en œuvre du CGIR. De même, Raban (2014) est d'avis que l'organisation doit offrir un support à ses départements, des services et des unités opérationnels, c'est-à-dire propres à assurer l'opérationnalisation du CGIR. Lacroix et Maheu (2012) ajoutent toutefois une nuance à cette affirmation, car, en plus de devoir disposer de ressources, l'organisation doit utiliser des incitations adéquates. Cependant, nous notons que ces auteurs n'ont pas détaillé de la même manière que les participants les ressources favorisant le plus la planification et la mise en œuvre du CGIR.

Deux facteurs n'ont été qu'indirectement mentionnés par les participants et aucune association ne peut être effectuée entre les éléments théoriques et les propos des participants. En effet, d'après Raban (2014), l'organisation devrait utiliser le

transfert de risques et, d'après Lam (2003), elle devrait être caractérisée par une gestion de portfolio rassemblant les risques, incorporant des diversifications et mesurant les concentrations de risques par rapport à des limites quant à ces risques. Puisque notre étude porte sur des CGIR à des stades de maturité généralement avancés, nous nous serions donc attendue à ce que la majorité des organisations procèdent de la sorte. Cependant, si certains participants, en répondant à la question portant sur leurs activités, ont mentionné qu'ils s'occupaient d'assurances (transfert de risques), un seul participant a évoqué la gestion par portfolio, laquelle est pourtant l'apanage de la gestion intégrée du risque.

Enfin, il ne nous est pas possible d'effectuer une association entre les propos des participants et deux autres facteurs tirés de Lam (2003). En effet, les éléments de réponse ne permettent pas de faire de lien avec le facteur à l'effet que les organisations sont caractérisées par une gestion intégrant la gestion du risque dans les activités susceptibles de générer des revenus ; ces activités incluent le développement d'affaires, les produits et les relations avec les clients, les prix. Les réponses ne permettent pas non plus d'affirmer que les organisations sont caractérisées par une gestion de portfolio rassemblant les risques, incorporant des diversifications et mesurant les concentrations de risques par rapport à des limites quant à ces risques. Il nous apparaît probable qu'il s'agisse d'une conséquence du fait que les universités n'ont pas de vocation essentiellement commerciale. Pour les mêmes raisons, certains facteurs évoqués par Raïs (2012) n'ont pas non plus pu être reliés aux propos des participants, à savoir que l'organisation soit fortement endettée, soit dotée d'importantes liquidités ou encore bénéficie d'avantages fiscaux ; une exception est le fait de disposer d'outils de gestion des connaissances (voir plus haut en 4.1 notre commentaire sur les données et de technologies permettant de soutenir les analyses et les processus de rapport nécessaires à la mise en œuvre du CGIR).

4.2 Ressources de l'université, en lien avec la planification et la mise en œuvre du CGIR

Divers éléments d'information recueillis conduisent à penser que la qualité des ressources humaines affectées au CGIR constitue la ressource favorisant le plus la planification et la mise en œuvre du CGIR. En effet, les participants ont mis l'accent sur ces ressources humaines, ainsi que nous l'avons vu, et ont aussi fait mention de ressources inévitablement associées à des ressources humaines comme les connaissances, la crédibilité, le réseau et les formations suivies par la personne responsable du CGIR, un service consacré au CGIR, le fait que des personnes se consacrent à temps plein au CGIR et le soutien des auditeurs internes. L'humain semble donc un facteur fondamental dans un CGIR.

Nous constatons toutefois que les ressources humaines n'ont pas été identifiées clairement par les auteurs comme la ressource favorisant le plus la planification et la mise en œuvre du CGIR. Par ailleurs, comme nous l'avons dit dans la section précédente en 4.1, les informations recueillies auprès des participants ne permettent pas d'établir de similitude avec d'autres facteurs associés aux ressources financières, comme le fait que l'organisation soit fortement endettée, qu'elle soit dotée d'importantes liquidités ou qu'elle bénéficie d'avantages fiscaux (Raïs, 2012).

5. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE, INCLUANT LA GOUVERNANCE DE L'ORGANISATION

Dans cette section du chapitre consacré à l'interprétation des résultats, nous nous pencherons sur ceux qui ont été obtenus relativement à la cinquième et dernière catégorie de facteurs, soit la structure organisationnelle, structure qui inclut la gouvernance de l'organisation. Nous les comparerons aux éléments tirés de la recension des écrits.

5.1 Description de la structure organisationnelle des universités

Les participants ont donné une description organisationnelle de l'université dans laquelle ils œuvrent, citant principalement le comité de vérification ou comité d'audit de leur organisation, ainsi que le conseil d'administration, le président (ou recteur), les vice-présidents (ou vice-recteurs), le comité de gestion intégrée du risque ou comité restreint dont le rôle est de discuter de la mise en œuvre du CGIR, le conseil académique (ou sénat) et le service de gestion intégrée du risque.

Ces éléments rejoignent les propos de Raban (2014) pour lequel un facteur favorable consiste en ce que l'organisation est caractérisée par une gouvernance de type collégial. Ce constat apparaît dans notre étude puisque le système de gouvernance de toutes les universités sondées est bicaméral afin de permettre dans ces établissements une certaine collégialité. Ce système de gouvernance comprend de multiples éléments, énumérés un peu plus loin.

De même, nous constatons qu'une conception de la gouvernance universitaire favorisant la gestion intégrée du risque est partagée par de multiples acteurs. Ceci rejoint Raban (2014) pour qui l'organisation devrait être caractérisée par une gestion du risque au-delà du conseil d'administration et des cadres dirigeants.

Ces éléments rejoignent partiellement ceux de Raïs (2012) pour qui l'organisation devrait être caractérisée par une grande sophistication de sa gestion du risque, c'est-à-dire par davantage de ressources humaines et matérielles. Nous pourrions en effet arguer que le nombre d'éléments de la structure organisationnelle montre que les universités où œuvrent les participants sont caractérisées par une certaine sophistication de leur CGIR. Toutefois, ces éléments à eux seuls ne permettent pas de déterminer le niveau de cette sophistication et il nous faudrait pouvoir analyser chacun des CGIR pour déterminer une réelle relation entre les éléments théoriques et les propos des participants. Pour ces mêmes raisons, il ne nous

est pas possible d'établir d'association avec deux autres facteurs mentionnés par Raïs, à savoir le fait que l'organisation soit caractérisée par une grande diversification de ses activités et par une taille importante.

Les éléments recueillis auprès des participants ne permettent pas non plus d'établir de lien avec certains facteurs favorables comme celui nommé par Wan Daud *et al.* (2010), à savoir que l'organisation soit caractérisée par la présence d'un directeur de la gestion des risques de grande qualité. Toutefois, nous notons qu'un lien pourrait être établi avec ce facteur, à tout le moins en partie, à la lumière des résultats en lien avec la qualité des ressources humaines, ainsi que nous l'avons vu dans la section précédente.

Un autre facteur favorable nommé par Raban (2014), celui qui concerne la participation des étudiants, a été quasiment absent de la trame des entrevues. Certains participants ont indiqué le sénat ou le conseil facultaire comme faisant partie de leur structure organisationnelle ; ces comités incluent généralement un petit nombre de représentants d'associations étudiantes. La participation des étudiants semble donc plutôt incidente que centrale au CGIR en milieu universitaire.

Enfin, aucune association n'a pu être faite entre les réponses recueillies et deux facteurs favorables nommés par Raïs (2012), faute de données recueillies, à savoir le fait que l'organisation soit caractérisée par une grande diversification de ses activités ou encore par une taille importante.

5.2 Aspects de la structure organisationnelle ayant favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR

Les principaux aspects de la structure organisationnelle qui, d'après les participants, favorisent la planification et la mise en œuvre du CGIR sont le comité de

vérification ou comité d'audit, le président (recteur) et les vice-présidents (vice-recteurs).

Pour Raban (2014), l'organisation doit être caractérisée par une gouvernance de type collégial. Les résultats vont dans le même sens puisque les éléments de gouvernance, comme le comité d'audit, le conseil d'administration, sont autant de forums où des décisions sont prises ensemble par une pluralité d'acteurs.

Par ailleurs, Lam (2003) estime que l'organisation devrait être caractérisée par une gouvernance corporative établissant que le conseil d'administration et les gestionnaires ont mis en place les processus organisationnels et les contrôles corporatifs nécessaires afin de mesurer et de gérer les risques au sein de l'entreprise. Nous constatons ici une certaine correspondance entre les éléments théoriques et les propos des participants en ce que le conseil d'administration est indirectement représenté par le comité d'audit, auquel il délègue certains pouvoirs, et que, dans nos conversations avec les participants, il était présumé que les gestionnaires mettaient effectivement en place les processus et contrôles nécessaires à la planification et à la mise en œuvre du CGIR. Une étude plus poussée permettrait de déterminer si tel est vraiment le cas et quels sont ces processus et contrôles mis en place dans les universités canadiennes.

6. RÉPONSE À LA QUESTION GÉNÉRALE

À la lueur des résultats présentés, voici les facteurs qui favoriseraient le plus la planification et la mise en œuvre d'un CGIR en milieu universitaire canadien, que nous avons regroupés en fonction de la catégorisation de Weiner (2009) :

1. Catégorie : vision – culture organisationnelle :

Facteurs : une vision du CGIR qui est stratégique pour l'organisation et un CGIR applicable de manière raisonnable, pertinente ou efficace pour l'organisation ;

2. Catégorie : politiques et procédures de l'organisation

Facteurs : des politiques et des procédures comme une politique de gestion intégrée du risque, des outils d'évaluation ou d'analyse de la gestion intégrée du risque, une stratégie relative au CGIR, une déclaration de tolérance ou d'appétit au risque, ainsi qu'un mandat du comité d'audit relativement à la mise en œuvre d'un CGIR ;

3. Catégorie : expérience antérieure de l'organisation

Facteur : l'adhésion, par l'organisation, au changement ; ceci peut aussi se traduire par le potentiel de l'université à améliorer sa capacité à s'adapter au changement, ainsi qu'un effort de compréhension, par les gestionnaires, du contexte opérationnel de l'université ;

4. Catégorie : ressources organisationnelles

Facteur : des ressources humaines de haute qualité affectées spécifiquement au CGIR ;

5. Catégorie : structure organisationnelle, incluant la gouvernance de l'organisation

Facteur : le ton donné par le conseil d'administration, par le comité de vérification ou comité d'audit et par les membres de la haute administration, notamment le président (recteur) et les vice-présidents (vice-recteurs).

Dans l'ensemble, ces résultats correspondent aux catégories de facteurs que nous avons regroupés en fonction de la catégorisation proposée par Weiner (2009) et, dans une certaine mesure, aux facteurs identifiés par les différents auteurs consultés, c'est-à-dire Liu (2011), Raïs (2012), Lam (2003), Lacroix et Maheu (2012), ainsi que Raban (2014). Aucune catégorie de facteurs ne s'est imposée comme plus importante. Le succès d'un CGIR semble dépendre de plusieurs facteurs. Notons que les résultats de cette recherche ont ceci de particulier qu'ils portent sur des CGIR d'universités canadiennes, lesquelles, à notre connaissance, n'ont pas encore été étudiées dans cette perspective.

Les réponses des participants ont proposé de nouveaux facteurs, ont jeté un éclairage sur certains éléments théoriques et en ont laissé d'autres dans l'ombre. Il nous apparaît donc utile de revoir le tableau 3 et d'en proposer un nouveau, intégrant les données recueillies auprès de nos participants. Conséquemment, le tableau 22 présente une synthèse des 33 facteurs tirés de la recension des écrits et de la collecte de données, selon les cinq catégories de Weiner (2009), pour lesquels une association forte ou moyenne avec les propos des participants a pu être constatée dans le cadre du présent chapitre. Dans ce tableau, les numéros tels que 1.1, 1.2 ou 1.3 dans la colonne de gauche renvoient à la section du chapitre cinq d'où est tiré le facteur identifié par les participants ; les numéros sans décimale dans la colonne de gauche renvoient quant à eux aux numéros dans les tableaux 1, 2 et 3 et permettent d'identifier l'auteur à la source du facteur recensé. Les numéros soulignés correspondent aux facteurs pour lesquels une association forte a pu être constatée, tandis que les numéros non soulignés correspondent aux facteurs pour lesquels une association moyenne a pu être constatée. Enfin, la lettre G dans la colonne de droite renvoie aux écrits portant sur la gestion intégrée du risque, la lettre Q aux écrits portant sur l'assurance de la qualité et la lettre E aux entrevues. En raison de leur connexité, les facteurs 1.2 et 1.3 ont été fusionnés, de même que les facteurs 2.1 et 2.2.

Afin de compléter l'interprétation des résultats, nous avons aussi élaboré le tableau 23, lequel regroupe les 12 facteurs tirés de la recension des écrits pour lesquels il y a absence d'association avec les propos des participants. Nous constatons qu'aucun de ces 12 facteurs ne provient des catégories portant sur les politiques et les procédures de l'organisation et portant sur l'expérience antérieure de l'organisation. Ainsi, pour tous les facteurs recensés dans ces deux catégories, une association forte ou moyenne a pu être constatée. Ces 12 facteurs proviennent plutôt des catégories consacrées à la culture, à la structure et aux ressources organisationnelles. Dans ce tableau, les références aux numéros de facteur et aux lettres identifiant l'origine des écrits (G ou Q) sont les mêmes que celles du tableau 22.

Tableau 22

Catégorisation des facteurs tirés de la recension des écrits et de la collecte de données

N°	Description du facteur	Source
	Catégorie V : culture organisationnelle, plus spécifiquement les facteurs portant sur la philosophie ou la vision de gestion intégrée du risque de l'organisation	
<u>1.1</u> <u>(a)</u>	L'organisation est caractérisée par une vision stratégique du CGIR.	E
<u>1.1</u> <u>(b)</u>	L'organisation planifie et met en œuvre un CGIR applicable de manière raisonnable, pertinente ou efficace pour l'organisation.	E
<u>1.2 ;</u> <u>1.3</u>	L'organisation est caractérisée par le fait que le soutien ou la motivation sont les plus élevés au niveau de la hiérarchie supérieure (haute-direction et conseil d'administration).	E
1	L'organisation est caractérisée par une philosophie de gestion du risque mettant l'accent sur la désirabilité de la gestion intégrée du risque et par l'absence d'indicateurs de risques.	G
2	L'organisation est caractérisée par une philosophie de gestion du risque mettant l'accent sur la désirabilité de la gestion intégrée du risque et par la présence d'indicateurs qualitatifs de risques dans la description de l'appétit ou de la tolérance aux risques.	G
<u>4</u>	L'organisation est caractérisée par une philosophie axée sur la gestion du risque et sur la tolérance aux risques, et par des standards de ressources humaines.	G

N°	Description du facteur	Source
30	L'organisation prend en compte les valeurs professionnelles du personnel afin d'éviter une imposition de la gestion <i>top to bottom</i> et afin de susciter l'adhésion du personnel.	Q
<u>35</u>	L'organisation identifie le niveau de qualité pertinent en fonction de sa mission (facteur externe à l'organisation).	Q
Catégorie P : politiques et procédures de l'organisation		
<u>2.1 ; 2.2</u>	L'organisation est dotée de politiques et de procédures comme une politique de gestion intégrée du risque, une stratégie ou un cadre de gestion intégrée du risque des outils d'évaluation ou d'analyse de la gestion intégrée du risque, une déclaration de tolérance ou d'appétit au risque, ainsi que le mandat du comité d'audit ; aussi : des politiques ou procédures relatives à des risques particuliers (santé et sécurité au travail, données sensibles, octroi de contrats, harcèlement, etc.), des outils de reddition de comptes, des documents relatifs à la définition et aux critères de risques.	E
<u>20</u>	L'organisation mesure ou effectue un relevé des risques afin d'élaborer des outils permettant de quantifier, d'analyser et de rapporter l'exposition aux risques et les facteurs externes.	G
<u>22</u>	L'organisation est caractérisée par une communication à propos de la gestion du risque de l'organisation, effectuée par les gestionnaires aux parties intéressées.	G
<u>24</u>	L'organisation effectue une surveillance annuelle des risques (monitoring annuel).	Q
<u>25</u>	L'organisation effectue régulièrement une révision de ses procédures prévisionnelles / visionnaires.	Q
<u>26</u>	L'organisation effectue un traitement des risques émergents.	Q
Catégorie E : expérience antérieure de l'organisation		
<u>13</u>	L'organisation est caractérisée par une croissance positive.	G
<u>3.1</u>	L'organisation se situe dans un contexte de croissance négative pouvant la forcer à vouloir mettre en œuvre un CGIR pour les aider à gérer leurs risques.	E
<u>23</u>	L'organisation est caractérisée par un effort de compréhension, par les gestionnaires, de son environnement opérationnel, son cadre de fonctionnement ou son contexte opérationnel.	Q
<u>27</u>	L'organisation a un potentiel d'améliorer sa capacité à s'adapter au changement.	Q
<u>3.2</u>	L'expérience de l'organisation relativement à des projets générant le changement contribuerait à ce que l'organisation adhère au changement.	E

N°	Description du facteur	Source
	Catégorie R : ressources organisationnelles	
<u>4.1</u>	L'organisation a attribué au CGIR des ressources humaines de grande qualité.	E
<u>4.2</u>	L'organisation est dotée de ressources comme le budget de l'organisation, les connaissances de la personne responsable du CGIR (incluant sa connaissance des facultés et des services et des assurances ou de la gestion du risque, les outils internes développés en soutien du CGIR, le réseautage, ainsi que les formations suivies).	E
<u>8</u>	L'organisation dispose d'outils de gestion des connaissances.	G
18	L'organisation est caractérisée par une gestion de portfolio rassemblant les risques, incorporant des diversifications et mesurant les concentrations de risques par rapport à des limites quant à ces risques.	G
19	L'organisation utilise le transfert de risques afin de minimiser l'exposition aux risques estimés trop élevés ou lorsqu'il s'avère moins onéreux de transférer ces risques à des tierces parties.	G
<u>21</u>	L'organisation dispose de données et technologies permettant de soutenir les analyses et les processus de rapport nécessaires.	G
<u>28</u>	L'organisation offre un support à ses départements, services et unités opérationnelles.	Q
	Catégorie S : structure organisationnelle, incluant la gouvernance de l'organisation	
<u>5.2</u>	L'organisation est caractérisée par le fait que les principaux aspects de la structure organisationnelle favorisant la planification et la mise en œuvre du CGIR sont le comité de vérification ou comité d'audit, le président (recteur) et les vice-présidents (vice-recteurs).	E
<u>5.1</u>	D'autres aspects peuvent être favorables comme le conseil d'administration, comité de gestion intégrée du risque ou comité restreint dont le rôle est de discuter de la mise en œuvre du CGIR, le conseil académique (ou sénat) et un service de gestion intégrée du risque.	E
7	L'organisation est caractérisée par la présence d'un directeur de la gestion des risques de grande qualité.	G
15	L'organisation est caractérisée par une grande sophistication de sa gestion du risque.	G
16	L'organisation est caractérisée par une gouvernance corporative établissant que le conseil d'administration et les gestionnaires ont mis en place les processus organisationnels et les contrôles corporatifs nécessaires afin de mesurer et de gérer les risques au sein de	G

N°	Description du facteur	Source
	l'entreprise (incluant la notion de <i>tone from the top</i>).	
<u>29</u>	L'organisation est caractérisée par une gestion du risque au-delà du conseil d'administration et des cadres dirigeants.	Q
<u>31</u>	L'organisation est caractérisée par une gouvernance de type collégial.	Q

Tableau 23
Facteurs tirés de la recension des écrits et pour lesquels il y a absence d'association avec les propos des participants

N°	Description des facteurs	Source
	Catégorie V : culture organisationnelle, plus spécifiquement les facteurs portant sur la philosophie ou la vision de gestion intégrée du risque de l'organisation	
3	L'organisation est caractérisée par l'existence d'une vision holistique des risques et d'indicateurs de risques conduisant les employés à être plus proactifs, que les risques soient internes ou externes à leurs fonctions immédiates.	G
5	L'organisation est une entreprise privée.	G
33	L'organisation est caractérisée par une culture d'inclusion, d'ouverture et d'autocritique.	Q
34	L'organisation est caractérisée par une culture d'acceptation des risques, d'encouragement du personnel à signaler les risques et d'ouverture à l'échange franc d'informations et d'idées sur la gestion du risque.	Q
	Catégorie P : politiques et procédures de l'organisation	
	N/A	
	Catégorie E : expérience antérieure de l'organisation	
	N/A	
	Catégorie R : ressources organisationnelles	
6	L'organisation est fortement endettée.	G
11	L'organisation est dotée d'importantes liquidités.	G
14	L'organisation bénéficie d'avantages fiscaux.	G
17	L'organisation est caractérisée par une gestion intégrant la gestion du risque dans les activités susceptibles de générer des revenus, incluant le développement d'affaires, les produits et les relations avec les clients, les prix, etc.	G

N°	Description des facteurs	Source
36	L'organisation dispose de ressources et utilise des incitations adéquates (facteur externe à l'organisation).	Q
	Catégorie S : structure organisationnelle, incluant la gouvernance de l'organisation	
10	L'organisation est caractérisée par une grande diversification de ses activités.	G
12	L'organisation est caractérisée par une taille importante.	G
32	L'organisation est caractérisée par le fait d'inclure des étudiants dans l'évaluation de la qualité.	Q

7. RECOMMANDATIONS

À la lumière des résultats présentés dans ce chapitre, nous proposons certaines stratégies d'action qui pourraient aider les universités, en particulier les personnes telles que les participants à notre étude, qui sont appelées à planifier et à mettre en œuvre un CGIR. Parmi les stratégies les plus prometteuses, relevons l'affectation de ressources humaines dédiées au CGIR, le développement professionnel et une gouvernance en support au CGIR.

7.1 Ressources humaines dédiées au CGIR

Les ressources humaines dédiées au CGIR d'une université constituent le principal facteur identifié par les participants. Divers éléments nous apparaissent essentiels afin que ces ressources soient de qualité.

Tout d'abord, il s'agit d'accorder beaucoup d'importance à la sélection des personnes appelées à porter le dossier du CGIR. À cet effet, les critères d'embauche devraient tenir compte au minimum d'une formation des candidats dans un domaine pertinent à la gestion intégrée du risque (baccalauréat ou maîtrise dans un domaine relié à la gestion du risque – droit, finance, comptabilité, assurances, gestion de projets, etc.), d'une expérience préalable en gestion du risque et idéalement en gestion intégrée du risque, de même que d'une connaissance du milieu universitaire ou du

milieu public ou parapublic. Un atout consisterait selon nous en ce qu'au moins une des personnes affectées au CGIR connaisse et soit connue de l'organisation, afin de favoriser sa crédibilité et celle du CGIR et de faciliter le contact humain et l'engagement de la communauté universitaire.

Par ailleurs, l'organisation devrait avoir à cœur la stabilité de l'équipe affectée au CGIR afin de maintenir la mémoire institutionnelle et la motivation des membres de l'université qui doivent participer au CGIR. Ceci contribuerait à prolonger la mise en œuvre du CGIR et ainsi à le garder « vivant ». Comme cela a été identifié par Wan Daud, Yazid et Rasid Hussin (2010, dans Liu, 2011, p.17), la nomination d'une personne directrice de la gestion du risque (DGR ; en anglais : *Chief Risk Officer*) pourrait favoriser le CGIR.

Enfin, l'établissement d'un service dédié au CGIR participerait à cristalliser la vision de l'organisation et à marquer sa volonté de mettre en œuvre un CGIR qui contribuerait au plan stratégique et à la mission de l'université.

7.2 Développement professionnel

Comme nous l'avons indiqué dans le cadre du contexte et de la problématique de la présente recherche, la gestion intégrée du risque demeure relativement récente en milieu universitaire. Afin de contribuer efficacement à son essor, il y aurait lieu de soutenir le développement professionnel des ressources humaines dédiées au CGIR de manière corollaire à la précédente recommandation.

Les universités devraient encourager le développement d'un réseau provincial et pancanadien en ce qui a trait à la gestion intégrée du risque. En effet, le milieu universitaire et celui de l'éducation en général sont très spécialisés. De plus, il n'existe au Canada, à notre connaissance, aucune formation universitaire (par exemple un baccalauréat ou une maîtrise) portant spécifiquement sur la gestion

intégrée du risque. Certaines universités¹⁶ offrent des programmes, mais seulement pour permettre aux étudiants d'obtenir la certification de *Canadian Risk Manager* (CRM) qui consiste en trois cours. De ce fait, ceux qui sont en charge de ce type de dossier sont fréquemment forcés d'apprendre leur travail en l'exerçant, au lieu d'y être formés préalablement. Aussi, le développement des connaissances est le plus souvent fait en silo, sans qu'il y ait des mécanismes nets et bien connus pour favoriser le partage des acquis et des expériences. Cette façon de procéder est elle-même contraire à l'esprit de la gestion intégrée du risque consistant à briser les silos. Il existe certes des associations professionnelles (RIMS, URMIA) et des accréditations (CRM, CERM, CIA, CRMA) offrant aux spécialistes de la gestion intégrée du risque la possibilité d'échanger et de se former plus avant¹⁷. Toutefois, la possibilité de le faire avec des collègues de milieux similaires permettrait de découvrir et de perfectionner des pratiques mieux adaptées au milieu universitaire. Ceci contribuerait également au développement de guides et de formations adaptés au milieu universitaire canadien et à l'échange de pratiques inspirantes.

7.3 Structure organisationnelle

Les deux précédentes recommandations, les ressources humaines dédiées au CGIR et le développement professionnel, requièrent fondamentalement le soutien de la structure de l'organisation, en particulier au niveau de sa gouvernance. La gouvernance universitaire et la gestion intégrée du risque gagneraient à être pensées plus en fonction l'une de l'autre (Achampong, 2010). Comme cela a été évoqué précédemment (Lam, 2003), le ton doit être donné par le conseil d'administration, par le comité de vérification ou comité d'audit et par les membres de la haute

¹⁶ Le site de Risk and Insurance Management Society présente une liste des universités offrant un programme menant à la certification CRM.

¹⁷ Les références associées à ces sigles se retrouvent dans le quatrième chapitre la section intitulée 1.2 – Expérience ou formation prédisposant à la gestion intégrée du risque.

administration, notamment le président (recteur) et les vice-présidents (vice-recteurs). Nous proposons ici différentes stratégies destinées à l'ensemble des acteurs.

Il s'agirait de mettre régulièrement à l'ordre du jour des présidents et vice-présidents la gestion intégrée du risque afin que celle-ci fasse partie de leur gestion courante. Il serait également approprié de la mettre à l'ordre du jour du conseil d'administration, afin que celui-ci puisse veiller au maillage entre le CGIR et le plan stratégique de l'université. Le mandat du comité de vérification devrait aussi être mis à jour pour refléter le rôle de supervision du comité sur le CGIR. Ces stratégies sont destinées aux échelons supérieurs de l'administration de l'établissement.

De plus, il serait souhaitable qu'une stratégie de communication soit développée afin que les divers acteurs de l'université soient avisés de l'existence du CGIR. Il est aussi impératif de les informer des diverses politiques et procédures, ainsi que des ressources humaines qui soutiennent le CGIR et, par le fait même, les acteurs. L'adaptation de la structure organisationnelle pour tenir compte du CGIR tracerait la vision de l'organisation. De plus, la clarification de la structure organisationnelle favoriserait l'adhésion des acteurs au CGIR, telle que mentionnée par Liu (2011), de même que l'adhésion au changement.

Le soutien de la structure de l'organisation passerait aussi par un plan de formation sur le CGIR de deux groupes de leur organisation : d'une part, les membres du conseil d'administration, le président, les vice-présidents, le provost et tout officier de l'organisation, et d'autre part, les gestionnaires. Il nous apparaît que les besoins de chacun diffèrent et que la formation devrait être adaptée en conséquence.

En effet, le rôle et l'expérience d'un membre du conseil d'administration, d'un président, d'un vice-président ou d'un provost porteront sans doute cette personne à requérir une formation portant sur les grands principes de la gestion

intégrée du risque, la philosophie de l'organisation à propos du CGIR (notamment le maillage avec le plan stratégique de l'organisation), la politique de gestion intégrée du risque et la déclaration d'appétit au risque, ainsi que la structure organisationnelle et les rôles et responsabilités des divers acteurs de l'université en question. Cette formation pourrait notamment aborder des sujets difficiles comme le contexte universitaire et l'adhésion réelle de l'organisation au changement et conduire à formaliser le ton donné par le conseil d'administration et par la haute administration.

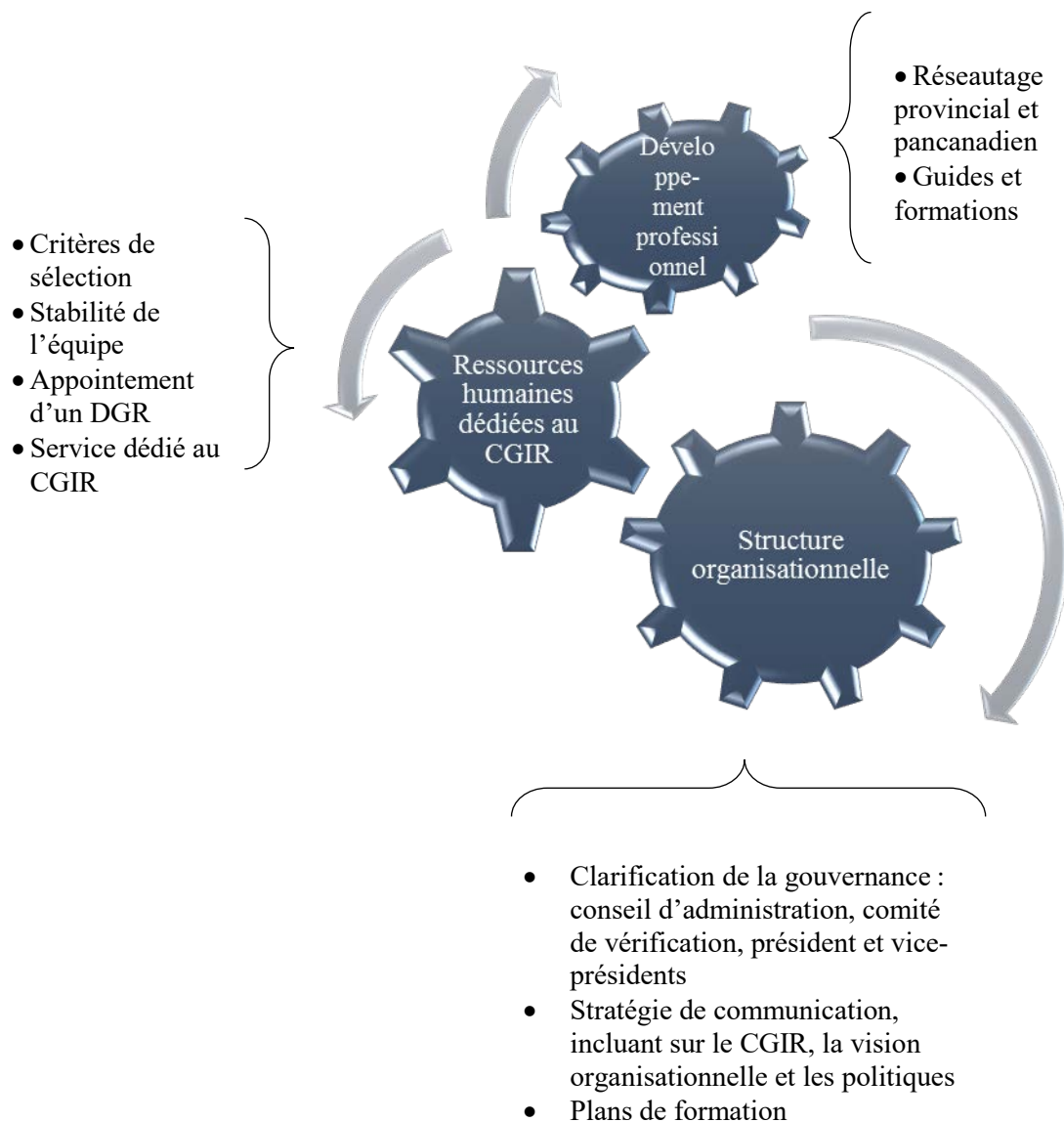
Un gestionnaire s'attendra plutôt à avoir l'information nécessaire afin de comprendre la pertinence du CGIR, incluant un aperçu du CGIR et de la structure organisationnelle, et afin d'opérationnaliser le CGIR, notamment par le biais d'information sur les diverses politiques et procédures de l'organisation. Des exemples de ces dernières seraient les outils de reddition de comptes, les documents relatifs à la définition et aux critères de risques et toute autre politique ou procédure en lien avec la gestion du risque de cette organisation (comme une politique sur la santé et sécurité au travail ou encore sur la gestion des données sensibles). De plus, la formation devrait porter sur les services offerts par les ressources humaines pouvant soutenir les gestionnaires dans leur gestion quotidienne et lors des exercices de reddition de comptes en lien avec le CGIR.

Le plan et les formations devraient être actualisés régulièrement afin que le CGIR demeure ce qu'il doit être, un projet générateur de changement et d'innovation.

Malgré le contexte financier souvent difficile dans les universités, il nous apparaît que ces recommandations pourraient se faire à coût minime puisque les dépenses engendrées par ces diverses recommandations feraient partie des dépenses administratives courantes, telles que le salaire et les formations des personnes affectées au CGIR. Il est possible que des nominations internes, voire la création d'un ou deux postes, soient nécessaires ce qui représenterait une fraction de la masse des budgets universitaires. De plus, l'embauche de personnes compétentes pourrait

permettre, à long terme, des économies d'échelle à la suite d'une gestion intégrée et efficace du risque. Le développement et la mise en place d'outils de suivi pourraient déterminer ces économies ou, à tout le moins, la mitigation de dépenses devenues nécessaires en raison de la gestion de risques émergents ou récurrents.

Ces stratégies d'action, issues de la recension des écrits et des informations collectées auprès des participants à la présente étude, bénéficieraient aux universités qui ont à planifier et à mettre en œuvre un CGIR. Ces stratégies pourraient éventuellement servir à d'autres organisations publiques et parapubliques, lesquelles sont exposées à des défis similaires tels qu'un budget imposé, en tout ou en partie et souvent à la baisse, des normes gouvernementales sur lesquelles elles ont peu d'emprise ou encore, des exigences de reddition de comptes et de transparence. La figure 4 résume ces stratégies d'action.



Acronymes :

CGIR : cadre de gestion intégrée du risque

DGR : directeur de la gestion du risque (Chief Risk Officer)

Figure 4 - Synthèse des recommandations favorisant un CGIR en milieu universitaire canadien

8. LIMITES DE LA RECHERCHE

Certaines limites doivent être soulignées au terme de cette recherche portant sur les facteurs favorisant la planification et la mise en œuvre d'un CGIR en milieu universitaire canadien. Ces limites ont trait à la taille de l'échantillon et à l'outil de collecte de données.

D'abord, l'échantillon de notre étude ne comporte que neuf participants. Un plus grand échantillon pourrait offrir un appui quantitatif plus solide aux constats que nous avons tirés. Cependant, ce chiffre représente presque un tiers de l'ensemble des individus responsables de la planification ou de la mise en œuvre d'un CGIR en milieu universitaire canadien. Il nous est donc permis de penser que l'échantillon est suffisant, d'autant qu'une certaine saturation des données est apparue, par exemple face aux questions portant sur les ressources et sur la structure organisationnelle.

Ensuite, divers aspects de l'outil de collecte de données auraient pu être raffinés. D'une part, entre le moment où a été développé cet outil et le début des entrevues, nous avons remplacé le terme de « condition(s) » par celui de « facteurs » qui était moins contraignant et plus approprié à notre recherche. En effet, une condition est souvent un prérequis nécessaire à l'exécution tandis qu'un facteur est plutôt un élément présent dans l'environnement qui peut avoir une influence positive ou négative. Il nous a donc fallu ajuster notre outil et expliquer ce changement aux participants. A priori, ceci ne semble pas avoir eu d'impact véritable sur notre recherche puisque les participants ont été en mesure de donner des réponses exhaustives.

D'autre part, il est apparu en entrevue que la formulation de certaines questions créait par moments des ambiguïtés que, parfois, nous avons pu clarifier sur-le-champ. Ainsi, à la question n°9 portant sur la description de la philosophie ou la vision de votre CGIR, les participants ne savaient pas toujours s'il s'agissait de leur vision personnelle ou de celle de l'organisation, alors que cette dernière nous

importait. De plus, les participants confondaient parfois les questions n° 10 et 11 portant sur le soutien reçu ou la motivation constatée relativement à la planification et à la mise en œuvre du CGIR. La première question portait sur le type ou la qualité de soutien ou de motivation tandis que la deuxième portait sur la personne offrant le soutien ou la motivation. En ce qui a trait aux questions n° 12 et 13 à propos des politiques et des procédures ayant un impact sur le CGIR, nous n'avons pas demandé de manière particulière aux participants s'il y avait une certaine hiérarchie entre les documents ; celle-ci est apparue plus clairement dans le cas de participants œuvrant à un CGIR existant depuis plusieurs années déjà (plus de cinq ans). Enfin, nous aurions pu poser une question précise sur la qualité ou l'efficacité des CGIR. Cependant, nous anticipions que cette question aurait discrédité l'affirmation faite aux participants, afin de les recruter, à l'effet que notre recherche n'avait pas pour but de comparer divers CGIR (*benchmarking*). Ceci aurait néanmoins pu permettre de recenser d'autres facteurs favorisant la planification et la mise en œuvre d'un CGIR, notamment en ce qui a trait aux outils de suivi (*monitoring*) et à l'impact sur le plan stratégique et sur l'atteinte des objectifs de l'organisation.

CONCLUSION

La gestion intégrée du risque s'impose de plus en plus dans le milieu universitaire canadien. Cependant, les modèles de gestion prescriptifs, comme peut l'être la gestion intégrée du risque, sont souvent mal adaptés à la réalité universitaire. Il s'imposait donc de s'interroger sur les facteurs favorisant la planification et la mise en œuvre d'un cadre de gestion intégrée du risque (CGIR) en milieu universitaire, en particulier le milieu canadien.

Nous avons recueilli les données au moyen d'entrevues semi-dirigées – tenues de janvier à mai 2017 et organisées selon un canevas d'entrevue qualitatif – avec neuf individus responsables de la planification ou de la mise en œuvre d'un CGIR en milieu universitaire canadien. Les données ont été enregistrées et classées dans des tableaux synthèses construits préalablement par la chercheuse et selon des catégories prédéterminées à partir de la question de recherche et du cadre théorique. Il a ainsi été possible de répondre à la question de recherche au moyen de l'analyse des données et de l'interprétation des résultats. Reprenons ici les cinq catégories de facteurs identifiés par notre recherche.

Premièrement, les participants ont été interrogés sur la culture organisationnelle de leur université. Deux descriptions de la philosophie ou de la vision du CGIR de leur établissement ont été davantage mises de l'avant. La première consiste en ce que la vision du CGIR est stratégique pour l'organisation et la seconde en ce que la vision du CGIR de leur organisation doit faire en sorte que le CGIR soit applicable de manière raisonnable, pertinente ou efficace pour l'organisation. En ce

qui a trait au soutien qu'ils recevaient ou à la motivation qu'ils constataient quant à la planification et la mise en œuvre du CGIR, les participants ont indiqué qu'ils bénéficiaient d'un soutien important, mais que ce soutien était de qualité variable, selon le niveau hiérarchique, le poste des personnes ou le comité avec lesquels les participants interagissent. Enfin, le soutien ou la motivation de la haute-direction et du conseil d'administration constitue un autre facteur favorisant la planification et la mise en œuvre du CGIR. Précisons que, dans le milieu universitaire canadien, le soutien ou la motivation des personnes suivantes contribue le plus à la planification et à la mise en œuvre du CGIR : le président (ou recteur), les vice-présidents (ou vice-recteurs) et, le cas échéant, le provost (ou vice-recteur exécutif) ou le secrétaire général, en plus du conseil d'administration.

Deuxièmement, les participants se sont prononcés sur les politiques ou procédures qui ont un impact sur le CGIR, en particulier celles qui ont favorisé ou favorisent le plus la planification et la mise en œuvre du CGIR. D'après eux, un certain nombre de politiques et de procédures ont un impact sur le CGIR; une liste non exhaustive comprendrait une politique de gestion intégrée du risque, une stratégie ou un document décrivant le CGIR, des politiques ou procédures relatives à des risques particuliers (santé et sécurité au travail, données sensibles, octroi de contrats, harcèlement, etc.), des outils de reddition de comptes, des documents relatifs à la définition et aux critères de risques, ainsi qu'une déclaration de tolérance ou d'appétit au risque. En ce qui concerne les politiques et procédures ayant effectivement favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR, les participants ont identifié les documents suivants : la politique de gestion intégrée du risque, les outils d'évaluation ou d'analyse de la gestion intégrée du risque, la stratégie relative au CGIR, la déclaration de tolérance ou d'appétit au risque, ainsi que le mandat du comité d'audit.

Troisièmement, les participants ont été questionnés sur l'expérience de l'organisation, notamment sur le contexte dans lequel évolue l'université où travaille chaque participant et sur l'impact de ce contexte sur la planification et la mise en

œuvre du CGIR, ainsi que sur l'expérience de ces universités quant aux projets générant des changements comme c'est le cas avec un CGIR. Les participants ont fait état d'un contexte universitaire morose, notamment sur le plan financier (conditions budgétaires difficiles, coupures, restrictions importantes). De plus, d'après les participants, l'expérience de l'université relativement à des projets générant le changement contribuerait à ce que l'organisation adhère au changement.

Quatrièmement, les participants ont fait état des ressources favorisant la planification et la mise en œuvre du CGIR. Ils ont majoritairement émis l'opinion que ce sont les ressources humaines spécifiquement attribuées au CGIR qui favorisent la planification et la mise en œuvre de celui-ci. D'autres ressources ont été nommées, comme le budget de l'organisation, les connaissances de la personne responsable du CGIR (incluant sa connaissance des facultés, des divers services et des assurances ou de la gestion du risque), les outils internes développés en soutien au CGIR, le réseautage, ainsi que les formations suivies. Divers éléments d'information recueillis conduisent à penser que la qualité des ressources humaines est pour ainsi dire la ressource favorisant le plus la planification et la mise en œuvre du CGIR. En effet, les participants ont mis l'accent sur les ressources humaines et ont aussi fait mention de ressources inévitablement associées à des ressources humaines (les connaissances de la personne responsable du CGIR, sa crédibilité, son réseau, les formations qu'elle a suivies ; un service consacré au CGIR ; le fait que des personnes se consacrent à temps plein au CGIR et le soutien des auditeurs internes). Les ressources humaines (au sens large et non au sens d'un département de l'organisation) constituent donc un facteur fondamental dans un CGIR.

Cinquièmement, les participants ont été invités à s'exprimer sur la structure organisationnelle, structure dans laquelle est incluse la gouvernance de l'organisation. Ils ont donné une description organisationnelle de l'université dans laquelle ils œuvrent, citant principalement le comité de vérification ou comité d'audit de leur organisation, ainsi que le conseil d'administration, le président (ou recteur), les vice-

présidents (ou vice-recteurs), le comité de gestion intégrée du risque ou comité restreint dont le rôle est de discuter de la mise en œuvre du CGIR, le conseil académique (ou sénat) et le service de gestion intégrée du risque. Enfin, les principaux aspects de la structure organisationnelle qui, d'après les participants, favorisent la planification et la mise en œuvre du CGIR sont le comité de vérification ou comité d'audit, le président (recteur) et les vice-présidents (vice-recteurs).

Ces résultats ont permis de répondre à la question de recherche : « Quels sont les facteurs favorisant la planification et la mise en œuvre d'un cadre de gestion intégrée du risque en milieu universitaire canadien ? » D'après les réponses de participants et les écrits que nous avons recensés, voici les facteurs qui favorisent le plus la planification et la mise en œuvre d'un CGIR dans une université, que nous avons regroupés en fonction de la catégorisation de Weiner (2009) :

1. Catégorie : vision – culture organisationnelle :

Facteurs : une vision du CGIR qui est stratégique pour l'organisation et un CGIR applicable de manière raisonnable, pertinente ou efficace pour l'organisation ;

2. Catégorie : politiques et procédures de l'organisation

Facteurs : des politiques et des procédures comme une politique de gestion intégrée du risque, des outils d'évaluation ou d'analyse de la gestion intégrée du risque, une stratégie relative au CGIR, une déclaration de tolérance ou d'appétit au risque, ainsi qu'un mandat du comité d'audit relativement à la mise en œuvre d'un CGIR ;

3. Catégorie : expérience antérieure de l'organisation

Facteur : l'adhésion, par l'organisation, au changement ; ceci peut aussi se traduire par le potentiel de l'université à améliorer sa capacité à s'adapter au changement, ainsi qu'un effort de compréhension, par les gestionnaires, du contexte opérationnel de l'université ;

4. Catégorie : ressources organisationnelles

Facteur : des ressources humaines de haute qualité affectées spécifiquement au CGIR ;

5. Catégorie : structure organisationnelle, incluant la gouvernance de l'organisation

Facteur : le ton donné par le conseil d'administration, par le comité de vérification ou comité d'audit et par les membres de la haute administration, notamment le président (recteur) et les vice-présidents (vice-recteurs).

Dans leur ensemble, ces résultats correspondent aux catégories de facteurs que nous avons regroupés en fonction de la catégorisation de Weiner (2009) et, dans une certaine mesure, aux facteurs identifiés par les différents auteurs consultés, c'est-à-dire Liu (2011), Raïs (2012), Lam (2003), Lacroix et Maheu (2012), ainsi que Raban (2014). Aucune catégorie de facteurs ne s'est imposée comme plus importante. Le succès d'un CGIR semble dépendre de plusieurs facteurs et du contexte propre à chaque université. Notons que les résultats de cette recherche ont ceci de distinctif qu'ils portent sur des CGIR d'universités canadiennes, lesquelles, à notre connaissance, n'ont pas encore été étudiées dans cette perspective.

Certaines limites de la présente étude doivent être notées. Ainsi, la taille de l'échantillon est potentiellement petite, même si une certaine saturation des données est apparue. De plus, l'évolution du langage utilisé dans les questions d'entrevue, de même qu'un manque de clarté de certaines questions, ont obligé la reformulation de certaines d'entre elles. Il aurait aussi été intéressant, mais cela aurait nécessité des ajustements importants à notre méthodologie, de sonder d'autres facteurs favorisant la planification et la mise en œuvre d'un CGIR, notamment quant aux outils de suivi (*monitoring*) et à l'impact sur le plan stratégique et l'atteinte des objectifs de l'organisation.

À la lumière des résultats présentés plus haut, certaines stratégies d'action sont apparues pertinentes pour aider les universités canadiennes, et en particulier les personnes telles que les participants à notre étude, qui sont appelées à planifier et à mettre en œuvre un CGIR. Parmi les stratégies les plus prometteuses, relevons l'affectation de ressources humaines dédiées au CGIR, le développement professionnel et une gouvernance en support du CGIR. Ces stratégies sont détaillées dans le cinquième chapitre – Interprétation des résultats.

Ces stratégies d'action, issues de la recension des écrits et des informations collectées auprès des participants à la présente étude, bénéficieraient aux universités qui ont à planifier et à mettre en œuvre un CGIR. Ces stratégies pourraient éventuellement servir à d'autres organisations publiques et parapubliques, lesquelles sont exposées à des défis similaires tels qu'un budget imposé, en tout ou en partie et souvent à la baisse, des normes gouvernementales sur lesquelles elles ont peu d'emprise ou encore, des exigences de reddition de comptes et de transparence.

Cette recherche ouvre diverses pistes de recherches sur le sujet de la gestion intégrée du risque en milieu universitaire. Ainsi, une étude de plus grande envergure, par exemple auprès de plus de participants canadiens, voire nord-américains ou européens, permettrait d'examiner l'impact des différents contextes nationaux sur les facteurs favorisant la planification et la mise en œuvre d'un CGIR en milieu universitaire. Elle permettrait peut-être également de s'intéresser à différents types d'universités puisque l'on pourrait inclure des établissements privés.

Une autre avenue de recherche découle directement de l'importance des ressources humaines sur la planification et la mise en œuvre d'un CGIR que nous avons constatée ici. Il serait ainsi envisageable d'effectuer une recherche ciblant la manière de susciter l'engagement des employés et les obstacles mis en place par les employés à la planification et à la mise en œuvre d'un CGIR. Cela pourrait permettre

de rendre les stratégies proposées ici encore plus concrètes et de développer des outils plus efficaces encore.

La réflexion sur la gestion intégrée du risque en milieu universitaire est donc loin d'être terminée. Nous espérons y avoir apporté une modeste contribution puisque, compte tenu des défis qu'elles doivent affronter, la pertinence de ce modèle pour les universités canadiennes fait peu de doute dans notre esprit.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Académie française (2017). *Dictionnaire de l'Académie française*. Document téléaccessible à l'adresse <<http://atilf.atilf.fr/academie9.htm>>
- Achampong, F. K. (2010). Integrating risk management and strategic planning. *Planning for Higher Education*, 38(2), 22.
- Amaral, A. (2014). Where are the quality frontiers moving to? In M. J. Rosa et A. Amaral (dir.), *Quality assurance in Higher Education* (p. 88-105). New York, NY : Palgrave MacMillan.
- Belley, M., Bazergui, A., Junca-Adenot, F., Hodgson, B., Shapiro, B., Simard, S. et Toulouse, J.-M. (2013). *Lettre d'opinion – Faire de l'enseignement supérieur une priorité nationale*. Document téléaccessible à l'adresse http://www.crepuq.qc.ca/IMG/pdf/LETTRE_OUVERTE_fr-21-02-2013.pdf
- Ben Ismail, N., Alcouffe, S. et Chelli, M. (2015). *La diffusion, l'adoption et la mise en œuvre des innovations en contrôle de gestion : une revue de la littérature*. BASE, EBSCOhost.
- Berkman, H., et Bradbury, M. E. (1998). The influence of ownership structure on risk management: Evidence from New Zealand state owned enterprises. *Journal of International Financial Management & Accounting*: Wiley-Blackwell, 117-131.
- Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D. T. et Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: a review of recent literature. *British Accounting Review*, 2-20.
- Carpenter, C. et Suto, M. (2008). *Qualitative research for occupational and physical therapists: a practical guide*. Oxford : Blackwell Publishing.
- Certified Enterprise Risk Manager Academy (2018). *Certified Enterprise Risk Manager (CERM) Academy*. Document téléaccessible à l'adresse <<http://cermacademy.com/>>.

- Creswell, J. W. (2012). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA : Sage Publishing.
- Dionne, G. (2013). Risk management: history, definition, and critique. *Risk Management and Insurance Review*, 16(2), 147-166.
- Elliott, M. W. (éd.). (2012a). *Principles and practices*. Malvern, PA : The Institutes.
- Elliott, M. W. (éd.). (2012b). *Risk assessment and treatment*. Malvern, PA : The Institutes.
- Ericson, R. V. et Haggerty, K. D. (1997). *Policing the risk society*. Toronto : University of Toronto Press.
- European Universities Association (2005). *Developing an internal quality culture in European universities*. Bruxelles : European Universities Association.
- Fortin, F. et Gagnon, J. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives*. Montréal : Chenelière Éducation.
- Fraser, J. R. S., Schoening-Thiessen, K. et Simkins, B. J. (2008). Who reads what most often? A survey of enterprise risk management literature read by risk executives. *Journal of Applied Finance* : Financial Management Association, 73-91.
- Fraser, J., et Simkins, B. (2010). *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Frenz, B. (1997). Strategic risk management for international business development of a processing cucumber industry in the Caribbean. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 427-427.
- Galarza López, J. et Almuiñas Rivero, J. L. (2015). La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior / Managing strategic planning risks in higher education institutions. *Revista Cubana de Educación Superior*, (2), 45-53.
- Gouvernement du Canada – Conseil du Trésor (2016). *Guide de gestion intégrée du risque*. Document téléaccessible à l'adresse <<http://www.tbs-sct.gc.ca/hgw-cgf/pol/rm-gr/girm-ggir/girm-ggirtb-fra.asp>>.
- Gouvernement du Canada (2018). *Termium Plus*. Document téléaccessible à l'adresse <<http://www.btb.termiumplus.gc.ca/>>.

- Gouvernement de l'Ontario (2017). *Loi sur les personnes morales*. Lois refondues de l'Ontario, 1990, c. C.38.
- Gouvernement du Québec (2017). *Code civil du Québec*. Lois refondues du Québec, chap. CCQ-1991.
- Hesloot, I. et Jong, W. (2006). Risk management in higher education and research in the Netherlands. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14(3), 142-159.
- Institute of Internal Auditors (2018). *CIA Certified Internal Auditor*. Document téléaccessible à l'adresse <<https://na.theiia.org/certification/CIA-Certification/Pages/CIA-Certification.aspx>>.
- Institute of Internal Auditors (2018). *CRMA Certification in Risk Management Assurance*. Document téléaccessible à l'adresse <<https://na.theiia.org/certification/crma-certification/pages/crma-certification.aspx>>.
- Kimbrough, R. L. et Compton, P. J. (2009). The relationship between organizational culture and enterprise risk management. *Engineering Management Journal: American Society for Engineering Management*, 18-26.
- Kis, V. (2005). *Current practices in OECD countries and a literature review on potential effects*. Paris : OECD Tertiary Review.
- Lacroix, R. et Maheu, L. (2012). *Les universités québécoises et l'assurance de la qualité*. Montréal : CIRANO.
- Lam, J. (2003). *Enterprise risk management: from incentives to controls*. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, Inc.
- Liamputtong, P. (2013). *Qualitative Research Methods*. Oxford : Oxford University Press.
- Liebenberg, A. et Robert E. Hoyt (2003). The determinants of enterprise risk management: evidence from the appointment of chief risk officers. *Risk Management and Insurance Review*, 6(1), 37-52.
- Liu, X. (2011). *A holistic perspective of enterprise risk management*. Thèse de doctorat en philosophie, Washington State University, Pullman, WA.
- McWilliam, E. (2007). Managing 'nearly reasonable' risk in the contemporary university. *Studies in Higher Education*, 32(3), 311-321.

- Nocco, B. W. et R. M. Stulz (2006). Enterprise risk management: Theory and practice. *Journal of Applied Corporate Finance* 18(4), 8-20.
- Office québécois de la langue française (2018). *Grand dictionnaire terminologique*. Document téléaccessible à l'adresse <<http://www.granddictionnaire.com/>>.
- Organisation internationale de normalisation (2018). *Management du risque – Principes et lignes directrices*. Document téléaccessible à l'adresse <<https://www.iso.org/fr/standard/43170.html>>.
- PricewaterhouseCoopers (2008). *Enterprise risk management (ERM): benchmarking survey*. PricewaterhouseCoopers.
- Quality Assurance Agency. *Glossary*. Document téléaccessible à l'adresse <<http://www.qaa.ac.uk/about-us/glossary?Category=Q#182>>.
- Raban, C. (2014). Risk, trust and accountability. In M. J. Rosa et A. Amaral (dir.), *Quality Assurance in Higher Education* (p. 88-105). New York, NY : Palgrave MacMillan.
- Raïs, H. (2012). *Gestion des risques : mesures et stratégies : analyse empirique de la gestion des risques dans les entreprises non financières françaises*. Thèse de doctorat en sciences de la gestion, École doctorale Sciences de gestion, Université Toulouse 1 Capitole.
- Risk and Insurance Management Society (2018). *CRM Course Providers*. Document téléaccessible à l'adresse : <<https://www.rims.org/grmi/Pages/Course-Providers.aspx>>.
- Rodriguez, E. et Edwards, J. S. (2009). Applying knowledge management to enterprise risk management: Is there any value in using KM for ERM? *Journal of Risk Management in Financial Institutions*: Henry Stewart Publications LLP, 427-437.
- Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. In B. Gauthier (dir.), *Recherche en sciences sociales : de la problématique à la collecte des données* (5^e éd., p. 337-360). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Savoie-Zajc, L. (2011). La recherche qualitative/interprétative en éducation. In Karsenti, T. et Savoie-Zajc, L. (dir.), *La recherche en éducation : Étapes et approches* (p. 124-147). Saint-Laurent : ERPI.
- Shaw, R. J., Kaufman, M. A., Bosworth, H. B., Weiner, B. J., Zullig, L. L., Lee, S. D., Kravetz, J., Rakley, S. M., Roumie, C. L., Bowen, M.E., Del Monte, P. S., Oddone, E. Z. et Jackson, G. L. (2013). Organizational factors associated with

readiness to implement and translate a primary care based telemedicine behavioral program to improve blood pressure control: the HTN-IMPROVE study. *PubMed Central*, 8: 106.

Strathern, M. (1997). 'Improving ratings': audit in the British university system. *European Review*, 5(3), 305-321.

Théoret, Y. (2004). *Gérer son projet : en sciences humaines et au quotidien*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Trudel, L., Simard, C. et Vornax, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire ? In *Actes du Colloque de l'Association pour la recherche qualitative sur les questions de l'heure* (p. 38-45). Trois-Rivières : Université du Québec à Trois-Rivières.

UNESCO (2013). *Notes techniques du secteur de l'éducation. Assurance qualité dans l'enseignement supérieur*. Document téléaccessible à l'adresse <<http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002221/222126F.pdf>>.

Vroeijenstijn, A.I. (1995). *Improvement and accountability: Navigating between Scylla and Charybdis (Guide for external quality assessment in higher Education)*. Higher Education Policy Series. Jessica Kingsley Publishers: London.

Wan Daud, W. N., Yazid, A. S. et Rasid Hussin, H. M. (2010). The effect of chief risk officer (CRO) on enterprise risk management (ERM) practices: Evidence from Malaysia. *International Business & Economics Research Journal: Clute Institute*, 55-64.

Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4, 67.

Weiner, B. J., Lewis, M. A. et Linnan, L. A. (2009). Using organization theory to understand the determinants of effective implementation of worksite health promotion programs. *Health Education Research*, 24, 292-305.

Wilson, C., Negoï, R. et Bhatnagar, A. S. (2010). University Risk Management. *Internal Auditor*, 67(4), 65-68.

Wright, S. (2002). Enhancing the quality of teaching in universities: through coercive managerialism or organisational democracy? In Jary, Dé (éd.), *Benchmarking and quality management*. Birmingham: C-SAP Publications, 115-142.

ANNEXE A
LETTRE D'INFORMATION ET FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Conditions permettant la planification et la mise en œuvre d'un cadre de gestion
intégrée du risque dans une université

Alice Raynard
Université de Sherbrooke
Faculté d'éducation
Département de gestion de l'éducation et de la formation
Directeur de recherche : Guy Pelletier, Université de Sherbrooke

Par la présente, nous sollicitons votre participation à la recherche en titre. Votre contribution à ce projet de recherche consiste à participer à une entrevue d'une durée d'environ 60 minutes. Les données recueillies par cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification par un lecteur externe. Votre confidentialité sera assurée puisqu'un code servira à identifier les participants. Les résultats de la recherche ne permettront pas d'identifier les participants. Les résultats seront diffusés dans un essai et pourront faire l'objet d'un article ou d'un atelier de communication scientifique ou professionnelle.

Les enregistrements contenant les données recueillies seront détruits et ne seront pas utilisés à d'autres fins que celles décrites dans le présent document.

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, et de vous retirer en tout temps sans préjudice.

Les risques associés à votre participation sont minimaux et la chercheure s'engage à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les réduire ou les pallier. Le seul inconvénient prévu est le temps passé à participer à l'entrevue, soit environ 60 minutes.

Votre participation contribuera à une meilleure compréhension de la gestion intégrée du risque au sein des universités. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée et vous déclinez par la présente toute propriété intellectuelle face à vos propos qui pourraient être cités anonymement dans l'essai à venir sur la recherche en titre.

Si vous avez des questions concernant ce projet de recherche, communiquez avec Alice Raynard [...]. Si vous avez des questions concernant les aspects éthiques de ce projet, communiquez avec Guy Pelletier, directeur de recherche [...].

J'ai lu et compris le document d'information au sujet du projet *Conditions permettant la planification et la mise en œuvre d'un cadre de gestion intégrée du risque dans une université*. J'ai obtenu des réponses aux questions que je me posais au sujet de ce projet. J'accepte librement de participer à ce projet de recherche.

Participant : _____

Signature : _____ Date : _____

Chercheure : Alice Raynard

Signature : _____ Date : _____

ANNEXE B
LETTER OF INFORMATION AND CONSENT FORM

Invitation to take part to the research project titled:

Conditions for the planning and implementation of an integrated risk management framework in the university setting ("Conditions permettant la planification et la mise en œuvre d'un cadre de gestion intégrée du risque dans une université")

Researcher: Alice Raynard

Université de Sherbrooke

Faculty of Education

Department for Education Management and Training

Research Supervisor: Pr. Guy Pelletier, Université de Sherbrooke

We are hereby soliciting your participation to take part to the above-mentioned research. Your contribution to this research project would consist in a 60-minute interview. The data that will be collected in this research shall remain entirely confidential and shall never allow your identification by an external reader. Your confidentiality shall be ensured through a code that refers to the participants of this research. The results of this research shall not identify any participants. The results will be integrated in a thesis and may be the subject of an article or workshop of scientific or professional communication.

Any recordings containing data collected for the purposes of the above-mentioned research shall be destroyed; and neither shall they be used to any other means than those described herein.

Your participation to this research is entirely dependent on your free will. You may decide to take part or not, and to disengage at any time and without any prejudice. The risks associated to your participation are minimal and the researcher will undertake to implement the necessary means to reduce or mitigate them. The only anticipated disadvantage is the time spent participating in the interview.

Your participation will contribute to a better understanding of integrated risk management in the university setting. No monetary compensation shall be granted and you hereby decline any intellectual property related to any of your comments, which could be cited anonymously in the upcoming thesis essay pertaining to the above-mentioned research.

Should you have any questions regarding this research project, you may contact the researcher, Alice Raynard [...]. Should you have any questions related to ethical aspects of this research project, you may contact Pr. Guy Pelletier, thesis supervisor [...].

I have read and understand this letter of information regarding the research project titled: *Conditions permettant la planification et la mise en œuvre d'un cadre de gestion intégrée du risque dans une université*. I have obtained and am satisfied with any answers provided to me regarding this research project. I agree freely to participate in this research project.

Participant: _____

Signature: _____ Date : _____

Researcher: Alice Raynard

Signature: _____ Date : _____

ANNEXE C

CANEVAS D'ENTREVUE

Conditions permettant la planification et la mise en œuvre d'un cadre de gestion
intégrée du risque dans une université

Notre recherche a pour but de répondre à la question générale suivante :
quelles sont les conditions permettant la planification et la mise en œuvre d'un cadre
de gestion intégrée du risque dans une université ?

Les questions secondaires sont :

- Quelles sont les conditions favorables à la planification et à la mise en œuvre
d'un cadre de gestion intégrée du risque dans une université ?
- Quelles sont les conditions défavorables à la planification et à la mise en
œuvre d'un cadre de gestion intégrée du risque dans une université ?

En particulier, nous aborderons les thèmes suivants :

- La culture organisationnelle, plus spécifiquement les conditions portant sur la
philosophie ou la vision de gestion intégrée du risque de l'institution ;
- Les politiques et les procédures de l'organisation ;
- L'expérience antérieure de l'organisation ;
- Les ressources organisationnelles ;
- La structure organisationnelle, dans laquelle est incluse la gouvernance de
l'organisation.

Nous débutons avec quelques questions sociodémographiques permettant de situer les participants et des questions sur l'historique du cadre de gestion intégrée du risque (CGIR) de l'université dans laquelle vous œuvrez.

Partie 1 : données sociodémographiques

1. Combien d'années d'expérience de travail avez-vous en milieu universitaire ?
2. Avez-vous une expérience ou une formation vous prédisposant à la gestion intégrée du risque ?
3. Pourriez-vous décrire vos fonctions relativement au cadre de gestion intégrée du risque de l'université dans laquelle vous œuvrez ? Par exemple, vous occupez-vous uniquement du CGIR ou avez-vous d'autres fonctions ?

Partie 2 : données sur le cadre de gestion intégrée du risque de l'université où œuvre le participant

4. Depuis combien de temps l'université où vous œuvrez est dotée d'un CGIR ?
5. Quand a été amorcé le processus de planification de votre CGIR ?
6. Quand a été amorcée la mise en œuvre de votre CGIR ? (Si applicable.)

Partie 3 : culture organisationnelle, plus spécifiquement les conditions portant sur la philosophie ou la vision de gestion intégrée du risque de l'institution

7. Comment décririez-vous la philosophie ou la vision de votre CGIR ?
8. Quel est le soutien que vous recevez ou la motivation que vous constatez relativement à la planification et à la mise en œuvre du CGIR ?
9. De qui le soutien ou la motivation a favorisé (ou favorise) le plus la planification et la mise en œuvre du CGIR ?

Partie 4 : politiques et procédures de l'organisation

10. L'université pour laquelle vous œuvrez est-elle dotée de politiques ou de procédures ayant un impact sur le CGIR ?
11. Quelles ont été (sont) les politiques et les procédures ayant favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR ?

Partie 5 : expérience antérieure de l'organisation

12. Pourriez-vous me parler du contexte dans lequel évolue l'université dans laquelle vous œuvrez et de l'impact de ce contexte sur la planification et la mise en œuvre du CGIR ?
13. Qu'en est-il de l'expérience de l'université dans laquelle vous œuvrez relativement à des projets générant le changement comme celui que génère le CGIR ?

Partie 6 : ressources organisationnelles

14. Quelles ont été les ressources ayant favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR ?
15. Quelles sont les ressources dont dispose l'université dans laquelle vous œuvrez ou qui sont mises à votre disposition, en lien avec la planification et la mise en œuvre du CGIR ? Par exemple : budget spécifiquement attribué au CGIR, nombre d'employés affectés, consultants externes, etc.

Partie 7 : structure organisationnelle, incluant la gouvernance de l'organisation

16. Comment décririez-vous la structure organisationnelle de l'université dans laquelle vous œuvrez ?
17. Quels ont été (ou sont) les aspects de la structure organisationnelle ayant favorisé la planification et la mise en œuvre du CGIR ?

Conclusion

18. En terminant, auriez-vous d'autres informations dont vous souhaiteriez nous faire part, en lien avec les conditions favorisant la planification et la mise en œuvre d'un cadre de gestion intégrée du risque en milieu universitaire ?

Je vous remercie vivement de votre participation à cette étude et du temps que vous m'avez accordé.

ANNEXE D

INTERVIEW CANVAS

Conditions for the planning and implementation of an integrated risk management framework in the university setting

Through our research, we intend to answer the following general question: what are the conditions for the planning and implementation of an integrated risk management framework in the university setting?

The secondary questions are:

- What conditions enable the planning and implementation of an integrated risk management framework in the university setting?
- What conditions undermine the planning and implementation of an integrated risk management framework in the university setting?

In particular, we will address the following themes:

- The organizational culture, more specifically the conditions relating to the philosophy or vision of a university's integrated risk management framework;
- The policies and procedures of the university;
- The past experience of the university;
- The organizational resources of the university; and
- The organizational structure of the university, which comprises its governance.

We start with a few socio-demographic questions that help to situate participants and questions about the history of the Integrated Risk Management Framework (IRMF) of the university in which you are working.

Part 1: socio-demographic data

1. How many years of work experience do you have in a university environment?
2. Do you have experience or training that might predispose you to integrated risk management?
3. Could you describe your duties with respect to the integrated risk management framework of the university in which you are working? For example, do you deal solely with the IRMF or do you have other functions?

Part 2: data on the integrated risk management framework of the university where the participant works

4. How long has the university where you work had a IRMF?
5. When was initiated the planning process of your IRMF?
6. When was initiated the implementation process of your IRMF? (If applicable)

Part 3: organizational culture, more specifically the conditions relating to the philosophy or vision of the university's integrated risk management framework

7. How would you describe the philosophy or vision of your IRMF?
8. What support do you receive or what engagement do you notice regarding the planning and the implementation of the IRMF?

9. Whose support or engagement has enabled the most the planning and the implementation of the IRMF?

Part 4: policies and procedures of the university

10. Does the university for which you work have policies or procedures that have an impact on the IRMF?
11. What policies and procedures have enabled or currently enable the planning and the implementation of the IRMF?

Part 5: past experience of the university

12. Could you tell me about the context that currently surrounds the university where you are working and the impact of that context on the planning and implementation of the IRMF?
13. What about the experience of that university on projects that generate change such as the one generated by the IRMF?

Part 6: organizational resources of the university

14. What resources have enabled the planning and the implementation of the IRMF?
15. What resources are available to the university in which you are working or are available to you in connection with the planning and implementation of the IRMF? For example: budget specifically allocated to the IRMF, number of staff assigned, external consultants, etc.

Part 7: organizational structure of the university, which comprises its governance

16. How would you describe the organizational structure of the university in which you work?
17. What aspects of your organizational structure have enabled or currently enable the planning and the implementation of the IRMF?

Conclusion

18. In closing, would you have any other information you would like to share with us on the conditions for the planning and implementation of an integrated risk management framework in the university setting?

Thank you very much for your participation in this study and the time you have given me.